



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A  
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Dominik Ženatý**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Kateřina Fojtů**

**BRNO 2019**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Dominik Ženatý**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

### **Základní literární prameny:**

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-735-219-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na finanční analýzu společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. za období 2013-2017. Nejdříve budou v teoretické části představeny definice pojmů související s prováděnou analýzou. Následně v praktické části bude představena společnost, na které bude provedena finanční analýza. Podle výsledků budou navrženy opatření pro zlepšení.

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses on the financial analysis of IKEA Česká republika, s.r.o. for the period 2013-2017. Firstly, the theoretical part will introduce definitions of concepts related to the analysis performed. Consequently, in the practical part, a company will be presented, on which a financial analysis will be carried out. Outcomes will be proposed to improve.

## **Klíčová slova**

finanční analýza, rozvaha, SWOT analýza, rentabilita, likvidita

## **Key words**

financial analysis, balance, SWOT analysis, profitable, liquidity

### **Bibliografická citace**

ŽENATÝ, Dominik. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119672>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Fojtů.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

podpis studenta

### **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Fojtů za přátelský přístup, cenné rady, vynaložený čas a ochotnou spolupráci při vytváření této bakalářské práce.

# Obsah

ÚVOD.....	9
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY .....	10
1    TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	11
1.1    Analýza okolí podniku .....	11
1.1.1    PESTLE analýza .....	11
1.1.2    Porterův model pěti sil .....	13
1.1.3    Interní analýza 7S .....	14
1.2    Finanční analýza.....	15
1.2.1    Soustavy ukazatelů .....	16
1.2.2    Absolutní ukazatele.....	18
1.2.3    Rozdílové ukazatele.....	19
1.2.4    Poměrové ukazatele .....	20
2    ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	27
2.1    Představení společnosti .....	27
2.1.1    Stručná charakteristika.....	27
2.2    Analýza okolí podniku .....	28
2.2.1    PESTLE analýza .....	28
2.2.2    Porterův model pěti sil .....	31
2.2.3    Interní analýza 7S .....	33
2.2.4    Shrnutí předchozích analýz.....	34
2.3    Finanční analýza.....	35
2.3.1    Soustavy ukazatelů .....	36
2.3.2    Absolutní ukazatele.....	38



2.3.3	Rozdílové ukazatele .....	47
2.3.4	Poměrové ukazatele .....	48
2.3.5	Shrnutí finanční analýzy .....	59
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	62
3.1	Čisté pohotové prostředky a ukazatele likvidity .....	62
3.2	Doba obratu pohledávek .....	63
3.3	Mzdová produktivita .....	65
3.4	Pořízení zásob .....	65
	ZÁVĚR .....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	72
	SEZNAM GRAFŮ .....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	74
	SEZNAM TABULEK .....	75
	SEZNAM VZORCŮ .....	77
	SEZNAM PŘÍLOH .....	79

# ÚVOD

Je všeobecně známo, že v dnešní době je finanční gramotnost velice důležitá i v běžném životě. Účelem celé práce je tedy pochopit, představit a rozebrat finanční analýzu z teoretického hlediska. Představit základní pojmy, nevyhnutelné prvky, a hlavně navést člověka z teoretického pohledu na to, jak se taková finanční analýza realizuje a bez čeho se nemůže zaobíjet.

Jako společnost, na kterou se bude finanční analýza aplikovat, je společnost IKEA Česká republika, s.r.o. A to hned z několika důvodů. Jako celosvětová společnost, dokazuje obrovské zisky a samozřejmě manipuluje i s obrovskými náklady, proto by výsledná finanční analýza mohla poskytnout zajímavá čísla a výsledky. Dalším důvodem je blízkost lidí k IKEA. Tato značka je vnímána jako dostupná pro všechny, a proto by mohli mít o finální zpracování této práce zájem i lidé, kteří nejsou přímo zainteresováni s prací. Poslední důvod je osobní vztah s touto společností a tím pádem i lehčí přístup ke zdrojům a lidem, kteří tyto zdroje vytvářejí.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. V první teoretické části jsou nejdříve všechny použité ukazatele teoreticky rozebrány. Jako první je představeno vnější prostředí společnosti pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Následně Interní analýzou 7S je rozebráno vnitřní prostředí a v kapitole shrnutí předchozích analýz budou jednotlivé faktory shrnuty. Z bonitních modelů je vybrán Kralický Quick test, pomocí kterého lze velmi rychle a kvalitně zhodnotit finanční situaci společnosti a z bankrotních modelů Index IN05, který určí pravděpodobnost krachu společnosti. Dále dojde na absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele, které jsou porovnány s konkurenčními společnostmi. Data pro zmíněné ukazatele jsou čerpány z rozvahy a výkazů zisků a ztrát společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. Poslední kapitola se zabývá návrhy, které by měly zjištěné nedostatky zlepšit.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY**

Aby byla práce považována za úspěšnou, je potřebné splnit několik kroků, které ji tento úspěch zaručí. A to stanovení hlavního cíle, dílčích cílů, postupů a metodologie práce. Hlavním cílem této bakalářské práce je vypracování návrhů pro zlepšení finanční situace společnosti IKEA Česká republika, s.r.o., prostřednictvím zpracování finanční analýzy za roky 2013 až 2017.

Prvním z dílčích cílů, který se podílí na splnění hlavního cíle, je seznámení se s problematikou finanční analýzy a nalezení správných zdrojů k čerpání informací. Zde budou teoretizovány důležité pojmy finanční analýzy a definovány vzorce použité v praktické části. Toho bude docíleno pomocí rešerše literatury týkající se vybrané problematiky.

Dalším dílčím cílem je důkladné seznámení se společností IKEA Česká republika, s.r.o. a úvodní rozhovory s manažery o činnosti dané společnosti. Na základě získaných informací bude představeno interní prostředí společnosti pomocí analýzy 7S a vnější prostředí analýzou PESTLE a Porterovým modelem pěti sil.

Třetím dílčím cílem je pomocí finančních ukazatelů definovaných v teoretické části provedení finanční analýzy. Nejdříve bude zjištěna obecná finanční situace společnosti na základě soustavy ukazatelů. Dále absolutní ukazatele zjistí meziroční progres jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát a poměr aktiv a pasiv. Pro širší určení likvidity poslouží rozdílové ukazatele, tedy čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Jako poslední bude provedena analýza poměrovými ukazateli, mezi které patří ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Výsledky budou porovnány s konkurenty v daném odvětví.

Na základě provedených analýz budou odhalena slabá místa společnosti. V návrhové části budou uvedena řešení, která by mohla vést k odstranění těchto slabých míst.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část bakalářské práce se zabývá představením základních teoretických znalostí, které se týkají finanční analýzy a znalostí z ekonomiky a managementu, které s finanční analýzou přímo souvisí.

*„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“* (1, s. 17)

Finanční analýza funguje jako zpětná vazba o tom, kam se společnost posunula, jestli splnila stanovené cíle, a naopak kde došlo k nečekaným situacím, kterým se společnost chtěla vyhnout (1).

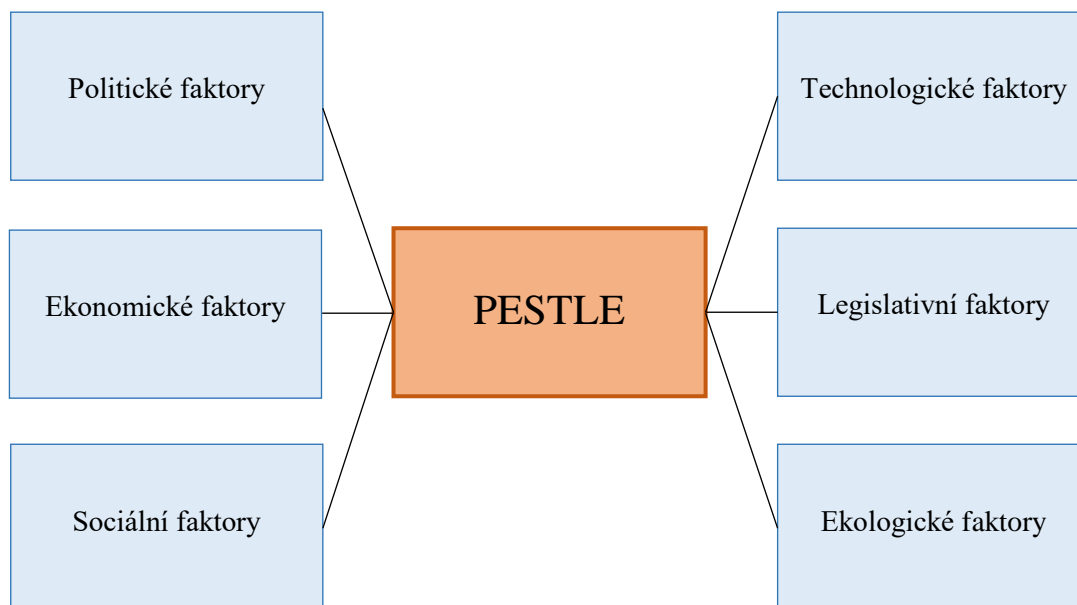
## 1.1 Analýza okolí podniku

Tato část bakalářské práce se zabývá metodami, které jsou použitelné pro analýzu vnějšího prostředí. Využité metody: PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, Interní analýza 7S a SWOT analýza (3).

### 1.1.1 PESTLE analýza

*„Metoda PESTLE slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci.“* (3, s. 178)

Analýza PESTLE se využívá jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů, které působí na organizaci. Řeší vnější faktory, které mají vliv na organizaci nebo její části, možné účinky těchto faktorů a faktory, které budou nejdůležitější v blízké budoucnosti (3).



**Obrázek 1: PESTLE analýza**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

**Politické faktory** – zahrnují hodnocení politické stability, kde záleží, která politická strana je u moci, forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady. Dále jsou politické faktory tvořeny politickým postojem, hodnocením externích vztahů a politickým vlivem různých skupin (3).

**Ekonomické faktory** – do této kategorie spadají všechny ekonomické faktory podnikání. To znamená základní hodnocení makroekonomické situace, zde patří míra inflace, úroková míra a rozpočtový deficit nebo přebytek. Dále přístup k finančním zdrojům a daňové faktory (3).

**Sociální faktory** – zde se řeší především kulturní a společenské změny. Charakteristické prvky jsou demografický vývoj společnosti, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty či dostupnost pracovní síly (3).

**Technologické faktory** – zabývají se technickými a technologickými změnami. Patří sem podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň (3).

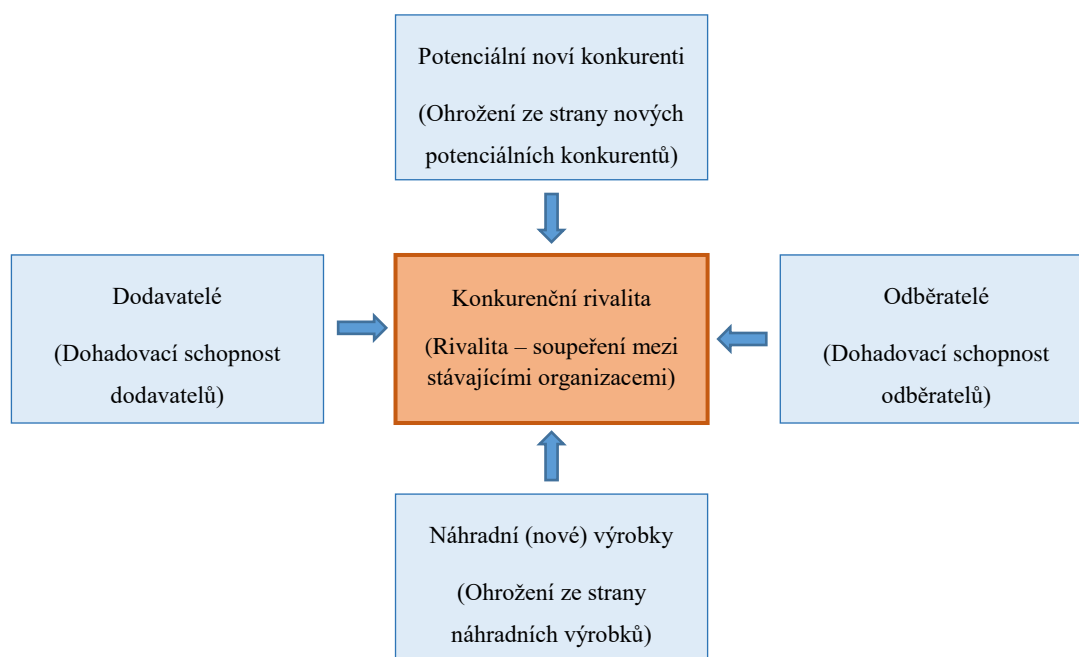
**Legislativní faktory** – na tyto faktory působí vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy. Mezi legislativní faktory se řadí existence a funkčnost podstatných zákonných

norem, to znamená obchodní právo, daňové zákony a právní úpravy pracovních podmínek (3).

**Ekologické faktory** – řeší otázky týkající se místní, národní a světové ekologické problematiky. Hlavními faktory zde jsou přírodní a klimatické vlivy a globální environmentální hrozby (3).

### 1.1.2 Porterův model pěti sil

Tento model slouží k analýze strukturální přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti. Jak je napsáno v knize Analýza podniku od Moniky Grasseové (3), Porter určil předpoklad, kde ziskovost závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice společností v daném odvětví.



**Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

**Hrozba silné rivalryity** – odvětví není atraktivní pro nově příchozí, pokud na něm působí velké množství konkurentů. Pokud se některé odvětví zmenšuje nebo stagnuje, tak se zde také zvyšuje rivalita, z důvodu zvyšování podílu společností na úkor konkurentů. Další faktor, který zvyšuje rivalitu, je zájem konkurentů zůstat na trhu, jejich vysoký počet a drobné rozdíly mezi produkty (3).

**Hrozba vstupu nových konkurentů** – vstup nových konkurentů na trh je ovlivněno vstupními bariérami daného odvětví, to jsou úspory z rozsahu, diferenciací, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, legislativa (3).

**Hrozba nahraditelnosti výrobků** – substituty neboli podobné produkty, slouží velice podobnému účelu jako výrobky z daného odvětví. Pokud se v odvětví vyskytuje velké množství substitutů, tak se stává neatraktivním, protože tyto substituty limitují možné ceny a zisk na trhu (3).

**Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** – nízká přitažlivost trhu způsobená velkou vyjednávací mocí zákazníků. Zákazníci tlačí na snížení cen a zvýšení kvality výrobků a služeb, tím snižují zisk společností. Prodávající může zlepšit situaci tím, že se zaměří na zákazníky s menší vyjednávací mocí nebo vytvořením špičkové nabídky (3).

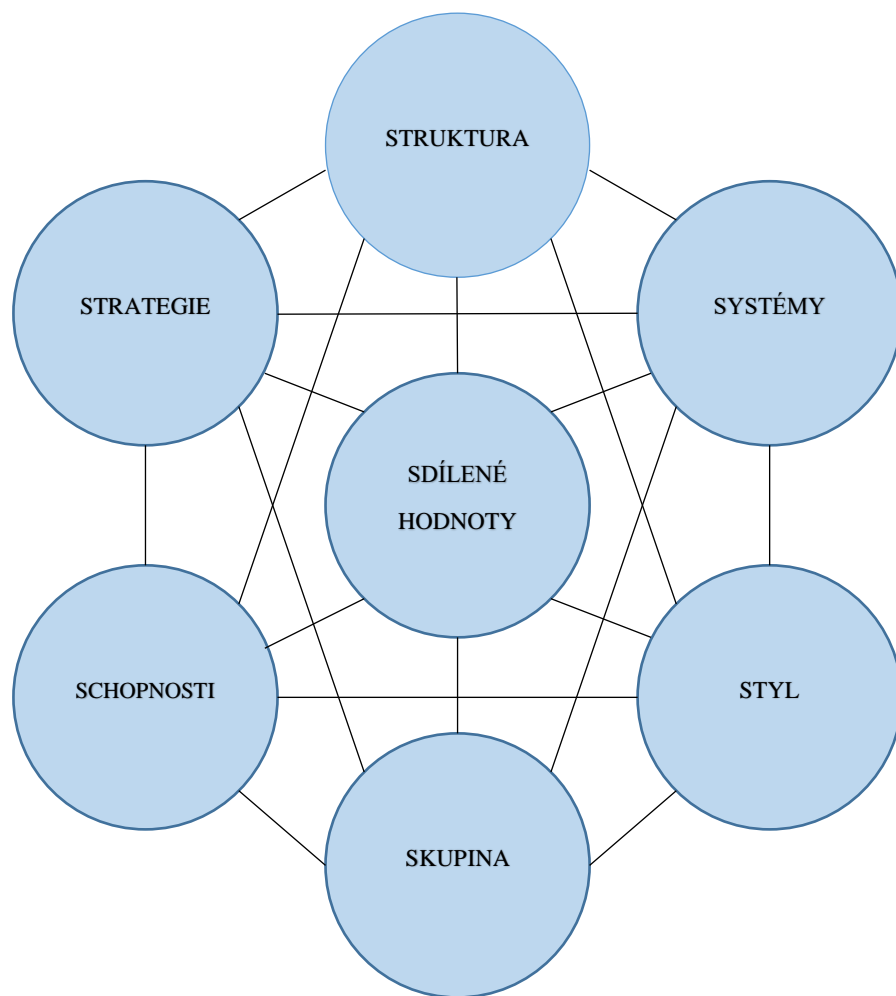
**Hrozba vyjednávací síly dodavatelů** – pokud dodavatelé mohou ovlivňovat výši ceny, kvality a kvantity dodávky, ta se odvětví stává neatraktivním. Síla dodavatelů roste jedinečností výrobků a závislostí prodávajících na dodavatelích. Snížit vyjednávací sílu dodavatelů lze zvýšením počtů dodavatelů a budováním vzájemných vztahů (3).

### 1.1.3 Interní analýza 7S

Tato analytická technika je často používána k hodnocení kritických faktorů společnosti. Techniku 7S navrhli konzultanti ze společnosti Mc Kinsey na konci 70. let. Je složena ze sedmi faktorů, které začínají v anglickém jazyce na písmeno S. Mezi faktory patří:

- Struktura – jasně dané organizační uspořádání nadřízených a podřízených,
- strategie – nastavení cílů a plánu k jejich dosažení,
- systémy – definované rutiny a postupy jednotlivých procesů,
- styl vedení práce – osobitý styl řízení každé společnosti,
- schopnosti – dovednosti a znalosti získané díky propracovanému zaškolování,
- personál (skupina) – společenství lidí orientovaných kolem společnosti,
- sdílené hodnoty – společná vize a firemní kultura respektována zaměstnanci (12).

Všechny faktory jsou navzájem provázány, proto je důležitá kontrola všech, aby nedošlo ke krachu systému společnosti (13).



**Obrázek 3: Interní analýza 7S**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

## 1.2 Finanční analýza

*„Finanční analýza firmy je metodou hodnocení finančního hospodaření firmy, při kterém se zpracovávají data prvotně zachycená zpravidla v peněžních jednotkách.“ (7, s. 25)*

Data, která se získají, se třídí a navzájem poměřují mezi sebou. Finanční analýza se orientuje na zjištění problémů, silných a slabých stránek zejména hodnotových procesů společnosti. Získané informace umožňují dojít k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci společnosti, které pak pomáhají společnosti při rozhodovacích procesech (7).



Cílem finanční analýzy je zhodnocení dosavadního vývoje společnosti a poskytnutí informací pro rozhodnutí do budoucna, rozebrání možných variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty a porovnání výsledků s oborovým průměrem (7).

Finanční analýza musí splňovat požadavky účelnosti, aplikovatelnosti a informační efektivnosti. Každopádně je nutné přistupovat k finanční analýze s konkrétním cílem, který je stanoven, tzn. které výsledné informace se potřebují získat (7).

### 1.2.1 Soustavy ukazatelů

Analýza pomocí soustav ukazatelů se řadí mezi složitější metody, protože hodnotí finanční situaci mnohem komplexněji. Soustavy ukazatelů jsou složeny z vybraných dílčích ukazatelů, které zasahují do finanční situace společnosti nejvíce. Tyto hodnoty jsou pak sečteny do jedné veličiny a ta pak vyjadřuje finanční stav společnosti (10).

V této práci jsou využity bankrotní a bonitní modely, které se řadí do Účelově vybraných ukazatelů (9).

#### Kralickuv Quick test

Poskytuje velmi rychlé a kvalitní ohodnocení finanční situace společnosti. Z každé ze čtyř oblastí (stability, likvidity, rentability a výsledků hospodaření), byl vybrán jeden ukazatel tak, aby byla prováděná finanční analýza vyvážená (9).

$$R1 = \frac{\textit{Vlastní kapitál}}{\textit{Aktiva}}$$

**Vzorec 1: Koefficient samofinancování**  
(Zdroj: 10, s. 253)

$$R2 = \frac{\textit{Cizí kapitál} - \textit{Peněžní prostředky}}{\textit{Provozní cash flow}}$$

**Vzorec 2: Doba splácení dluhu z cash flow**  
(Zdroj: 10, s. 253)

$$R3 = \frac{\textit{Provozní cash flow}}{\textit{Tržby}}$$

**Vzorec 3: Ukazatel rentability tržeb**  
(Zdroj: 10, s. 254)

$$R4 = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky}}{\text{Aktiva celkem}}$$

**Vzorec 4: Ukazatel rentability aktiv**

(Zdroj: 10)

Každému z ukazatelů je přiřazen počet bodů od 0 do 4 podle výsledné hodnoty. Celkové hodnocení tvoří průměrná hodnota ze všech čtyř ukazatelů (10).

**Tabulka 1: Dílčí ukazatele a jejich bodové ohodnocení**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 10)

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
<b>R1</b>	<0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	>0,3
<b>R2</b>	<3	3-5	5-12	12-30	>30
<b>R3</b>	<0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	>0,15
<b>R4</b>	<0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	>0,1

Zhodnocení společnosti je rozděleno do tří kroků. Nejdřív sečteme bodové hodnoty R1 a R2 a vydělíme dvěma, tím získáme hodnotu pro oblast finanční stability. Poté získáme hodnotu v oblasti výnosové situace tím, že sečteme bodové hodnoty R3 a R4 a vydělíme dvěma. V posledním kroku sečteme výsledné hodnoty finanční stability a výnosové situace a vydělíme dvěma (10).

Výsledek interpretujeme následovně:

- hodnoty >3 – společnost je v dobré finanční situaci,
- hodnoty 1-3 – finanční situace je nejednoznačná,
- hodnoty <1 – společnost má finanční problémy (10).

**Index IN05 manželů Neumaierových**

Považován za nejvhodnější model pro hodnocení českých společností. Tento index se používá k předurčení finančních problémů a zjištění, zda společnost vytváří hodnotu pro vlastníky. Úspěšnost tohoto indexu se pohybuje okolo 80 %. Hodnotu druhého zlomku ve vzorci musíme omezit na číslo 9, protože nákladové úroky se často mohou blížit nule a pak by docházelo ke zkreslení indexu (10).

$$IN05 = 0,13 \times \frac{Aktiva}{Cizí zdroje} + 0,04 \times \frac{EBIT}{Zaplacené úroky} + 3,97 \times \frac{EBIT}{Aktiva} \\ + 0,21 \times \frac{Výnosy}{Aktiva} + 0,09 \times \frac{Oběžná aktiva}{Krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 5: Index IN05**

(Zdroj: 10)

, kde

EBIT je zisk před zdaněním a úroky (10).

Kritéria hodnocení indexu:

- $IN05 < 0,9$  – na 76 % společnost nebude vytvářet hodnotu a na 97 % zkrachuje,
- $0,9 < IN05 < 1,6$  – na 70 % společnost bude tvořit hodnotu a na 50 % zkrachuje,
- $IN05 > 1,6$  – na 95 % společnost bude tvořit hodnotu a na 92 % nezkrachuje (10).

### 1.2.2 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou základ finanční analýzy a slouží jako výchozí bod pro mnoho dalších ukazatelů (8).

#### Horizontální analýza

Horizontální analýza je finančně-analytická technika, označována také jako analýza časových řad. Tudiž se jedná o analýzu progresu finančních ukazatelů v závislosti na čase. Výstupem je časový trend analyzovaného ukazatele, který se používá pro předurčení budoucího vývoje (6).

Horizontální analýza vychází z dat, které jsou uvedeny v účetních výkazech a ve výročních zprávách. Změny se sledují horizontálně po řádcích v jednotlivých letech (9).

$$\% \text{ změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

**Vzorec 6: Relativní změna horizontální analýzy**

(Zdroj: 9, s. 14)

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předcházející období}$$

**Vzorec 7: Absolutní změna horizontální analýzy**

(Zdroj: 1)

## Vertikální analýza

U vertikální analýzy se sleduje struktura aktiv a pasiv společnosti. Díky tomu se zjišťuje struktura hospodářských prostředků nutných pro výrobní a obchodní aktivity společnosti. Procentní vyjádření se sleduje v jednotlivých letech vertikálně od shora dolů. Zde se opět vychází z účetních výkazů (9).

$$\text{Vertikální analýza} = \frac{\text{velikost } i - \text{té položky}}{\text{souhrn položek}}$$

### Vzorec 8: Vertikální analýza

(Zdroj: 10)

, kde  $i$  je pořadové číslo položky (10).

## 1.2.3 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele slouží hlavně k analýze a řízení likvidity společnosti. Spočítají se jako rozdíl dané položky aktiv a dané položky pasiv. V této práci budou rozebrány ukazatele čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky (11).

### Čistý pracovní kapitál

Jeden z nejčastěji využívaných ukazatelů, který se vypočítá jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky. Ty mohou být vytyčeny od splatnosti 1 rok až po 3měsíční, to pomáhá k oddělení prostředků, které budou potřeba na brzkou úhradu od těch, které budou použity později a jsou relativně volné, ty chápeme jako finanční fond (9).

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžna aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

### Rovnice 9: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: 10)

Rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky velkou měrou ovlivňuje solventnost společnosti, tedy schopnost dostát společnosti svým finančním závazkům. Jestliže krátkodobá aktiva převyšují krátkodobé závazky, tak má společnost velice dobré finanční zázemí, to znamená že je likvidní a v případě nečekaných finančních výdajů by neměla mít žádný problém (9).

### **Čisté pohotové prostředky**

Představují finanční prostředky, které jsou okamžitě k dispozici pro úhradu závazků. Čisté pohotové prostředky vznikají odečtením krátkodobých závazků od pohotových peněžních prostředků (10).

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 10: Čisté pohotové prostředky**  
(Zdroj: 10)

, kde

ČPP znamená čisté pohotové prostředky (10).

Výsledná hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem nuly. Vysoká hodnota značí zbytečně vysoký objem peněžních prostředků, naopak hodnota pod nulou značí nedostatek peněžních prostředků (10).

#### **1.2.4 Poměrové ukazatele**

Analýza poměrovými ukazateli vychází ze základních účetních výkazů, díky tomu je nejčastěji využívaným rozborovým postupem. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné účetní položky k druhé účetní položce (2).

Členění poměrových ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity,
- provozní ukazatele (2).

#### **Rentabilita**

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, vyjadřuje schopnost společnosti vytvářet zisk použitím investovaného kapitálu. Tato forma vyjadřuje míru zisku, která se v tržní ekonomice využívá jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu (1).

### ***Rentabilita tržeb***

Zkráceně také ROS, tato zkratka vychází z počátečních písmen anglického výrazu Return On Sales. Zisk v čitateli zlomku může vyjadřovat zisk po zdanění, zisk před zdaněním nebo EBIT. Tento ukazatel udává ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání (1).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EBIT}{\text{Tržby}}$$

#### **Vzorec 11: Rentabilita tržeb**

(Zdroj: 1)

, kde

EBIT je hospodářský výsledek před zdaněním (1).

Zisková marže bude porovnávána s oborovým průměrem. Jestliže jsou hodnoty ukazatele nižší než oborový průměr, tak jsou ceny výrobků nízké a náklady příliš vysoké (2).

### ***Rentabilita celkového kapitálu***

Rentabilita celkového kapitálu využívá zkratku ROA, anglicky Return On Assets. Tento ukazatel měří výkonnost neboli produkční sílu společnosti. Díky EBIT v čitateli zlomku je možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. Hodnotu ukazatele porovnáváme s odvětvovým průměrem (1).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

#### **Vzorec 12: Rentabilita celkového kapitálu**

(Zdroj: 1)

, kde

EBIT je hospodářský výsledek před zdaněním (1).

### ***Rentabilita vlastního kapitálu***

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky společnosti. Ukazatel nese zkratku ROE, která je odvozena z anglického názvu Return On Equity. Hodnota by se měla pohybovat několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Odměnou vlastníkům je kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou, tento rozdíl se nazývá prémie za riziko (1).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{výsledek hospodaření za účetní období}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Vzorec 13: Rentabilita vlastního kapitálu**

(Zdroj: 1)

***Rentabilita dlouhodobého kapitálu***

Rentabilita dlouhodobého kapitálu vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti. Zkráceně ROCE, z prvních písmen anglického překladu Return On Capital Employed. Jde o míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Hodnoty jsou porovnávány s odvětvovým průměrem (2).

$$\text{Rentabilita dlouhodobého kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobý kapitál}} \times 100$$

**Vzorec 14: Rentabilita dlouhodobého kapitálu**

(Zdroj: 2)

, kde

EBIT je hospodářský výsledek před zdaněním (2).

**Likvidita**

Likvidita je schopnost společnosti dostát svým závazkům. Ukazatele poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit (1).

Nedostatek likvidity vede k tomu, že společnost není schopna využít ziskových příležitostí nebo není schopna hradit své běžné závazky. Tyto problémy mohou vést k platební neschopnosti a dále k bankrotu (2).

***Okamžitá likvidita***

Okamžitá likvidita neboli likvidita I. stupně, či hotovostní likvidita. Schopnost společnosti hradit své závazky z toho, co má okamžitě k dispozici (2).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovité platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

**Vzorec 15: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: 2)

Doporučená hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,6. Toto rozmezí je stanoveno pro Českou republiku. Vyšší hodnota značí špatné hospodaření s kapitálem (2).

### ***Pohotová likvidita***

Pohotová likvidita je také označována jako likvidita II. stupně. Schopnost společnosti hradit své závazky, ale pouze ze zdrojů bez zásob, tzn. aniž by musela prodat své zásoby (2).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

**Vzorec 16: Pohotová likvidita**  
(Zdroj: 2)

Ideální rozmezí je od 1 do 1,5. Hodnoty menší než 1 značí prvotní platební neschopnost, nejsme schopni platit krátkodobé závazky (2).

### ***Běžná likvidita***

Běžná likvidita je likviditou III. stupně. Vyznačuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. To znamená, jak by byla společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila všechny oběžná aktiva na hotovost (2)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

**Vzorec 17: Běžná likvidita**  
(Zdroj: 2)

Běžná likvidita by měla nabývat hodnot od 1,5 do 2,5. Při hodnotě 1 je likvidita společnosti riziková. Naopak vysoká hodnota ukazatele vypovídá o vysoké hodnotě pracovního kapitálu a drahém financování (1).

### ***Zadluženost***

Pojem „zadluženost“ znamená, že společnost využívá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. Ve skutečné ekonomice u velkých společností není možné, že by společnost financovala svá aktiva pouze z vlastního nebo naopak jen z cizího kapitálu (2).

Využití pouze vlastního kapitálu s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu a financování pouze z cizích zdrojů by bylo pravděpodobně spojeno s obtížemi při jeho získávání. Proto je často využívána kombinace obou těchto možností financování (2).



### ***Celková zadluženost***

Podává přehled o tom, do jaké míry je majetek společnosti financován z cizích zdrojů. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je riziko věřitelů (2).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Vzorec 18: Celková zadluženost**  
(Zdroj: 1)

Doporučená hodnota pro celkovou zadluženost se pohybuje v rozmezí 30-60 %. Je zde však nutné přihlédnout k danému odvětví, ve kterém se společnost pohybuje (1).

### ***Koeficient samofinancování***

Koeficient samofinancování je jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace společnosti. Určuje míru financování aktiv vlastním kapitálem (2).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 19: Koeficient samofinancování**  
(Zdroj: 2)

Součet celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování by měl být roven jedné (2).

### ***Úrokové krytí***

Vyjadřuje kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Je-li výsledná hodnota rovna jedné, znamená to, že na zaplacení úroků potřebujeme celý zisk a na akcionáře nic nezbyde. Optimální hodnota je trojnásobek a víc (2).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

**Vzorec 20: Úrokové krytí**  
(Zdroj: 2)

, kde

EBIT je hospodářský výsledek před zdaněním (2).

### **Aktivita**

„Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.“ (2, s. 67)

Ukazatele aktivity se nejčastěji vyjadřují jako počet obrátek jednotlivých složek zdrojů, aktiv nebo dobu obratu (2).

### ***Obrat aktiv***

Obrat aktiv se vyjadřuje jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu (2).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

#### **Vzorec 21: Obrat aktiv**

(Zdroj: 1)

Minimální hodnota tohoto ukazatele je 1, avšak čím větší hodnota, tím lépe. Při hodnotě menší než 1 zvažujeme snížení celkových aktiv (1).

### ***Doba obratu zásob***

Doba obratu zásob znázorňuje, kolikrát je každá položka zásob prodána a znovu naskladněna v průběhu celého roku (2, s. 67).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360$$

#### **Vzorec 22: Doba obratu zásob**

(Zdroj: 1)

Pro společnost je ideální co nejvyšší obratovost a co nejkratší doba obratu zásob (2).

### ***Doba obratu pohledávek***

Je to doba, která uplyne od vzniku pohledávky po uhrazení pohledávky zákazníkem. Výsledek se porovnává s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem (1).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

#### **Vzorec 23: Doba obratu pohledávek**

(Zdroj: 1)

### ***Doba obratu závazků***

Období, které uplyne od vzniku závazku až po jeho úhradu. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek (1).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{tržby} \times 360$$

**Vzorec 24: Doba obratu závazků**

(Zdroj: 1)

### **Provozní ukazatele**

Pomáhají sledovat a analyzovat základní vývoj aktivit společnosti, soustředí se na vnitřní řízení ve společnosti. Provozní ukazatele počítají s tokovými veličinami, zejména s náklady (9).

### **Mzdová produktivita**

Značí, kolik výnosů připadá na jednu korunu vyplacených mezd. Tento ukazatel by měl mít rostoucí tendenci (9).

$$Mzdová\ produktivita = \frac{výnosy\ (bez\ mimořádných)}{mzdy}$$

**Vzorec 25: Mzdová produktivita**

(Zdroj: 9)

### **Nákladovost výnosů**

Nákladovost výnosů naznačuje zatížení výnosů společnosti celkovými náklady. Ukazatel by měl v čase klesat (9).

$$Nákladovost\ výnosů = \frac{náklady}{výnosy\ (bez\ mimořádných)}$$

**Vzorec 26: Nákladovost výnosů**

(Zdroj: 9)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce bude představena analyzovaná společnost IKEA Česká republika s.r.o. Dále tato část bude obsahovat analýzu okolí a finanční analýzu společnosti. Získané výsledky poslouží jako podklady pro návrhovou část.

### 2.1 Představení společnosti

Pro finanční analýzu byla vybrána společnost IKEA Česká republika s.r.o., která je součástí sdružení IKEA Group. IKEA provozuje v České republice čtyři obchodní domy, jejichž obrat za finanční období 2018 dosáhl 10 miliard korun. Hospodářský rok pro všechny organizace IKEA Group je totožný a je stanovený na finanční období od září do srpna. Hlavními oblastmi činnosti IKEA je prodej a výroba levného nábytku a bytových doplňků s maximální kvalitou.

#### 2.1.1 Stručná charakteristika

**Obchodní firma:** IKEA Česká republika s.r.o.

**Datum vzniku a zápisu:** 1. září 2003

**Spisová značka:** C 94828 vedená u Městského soudu v Praze

**Sídlo:** Praha 5 - Zličín, Skandinávská 1/131, PSČ 15500

**Identifikační číslo:** 27081052

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** Hostinská činnost

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

**Základní kapitál:** 381 350 000,- Kč

Splaceno 100%



**Obrázek 4:** Logo společnosti IKEA Česká republika s.r.o.

(Zdroj: 15)

## **2.2 Analýza okolí podniku**

V této části bakalářské práce je provedena PESTLE analýza, analýza Porterova modelu pěti sil a analýza modelu 7S. Následně bude provedena SWOT analýza, která bude vycházet z výsledků z předchozích analýz.

### **2.2.1 PESTLE analýza**

Analýza PESTLE se zabývá externími faktory, které ovlivňují činnost analyzované společnosti.

#### **Politické faktory**

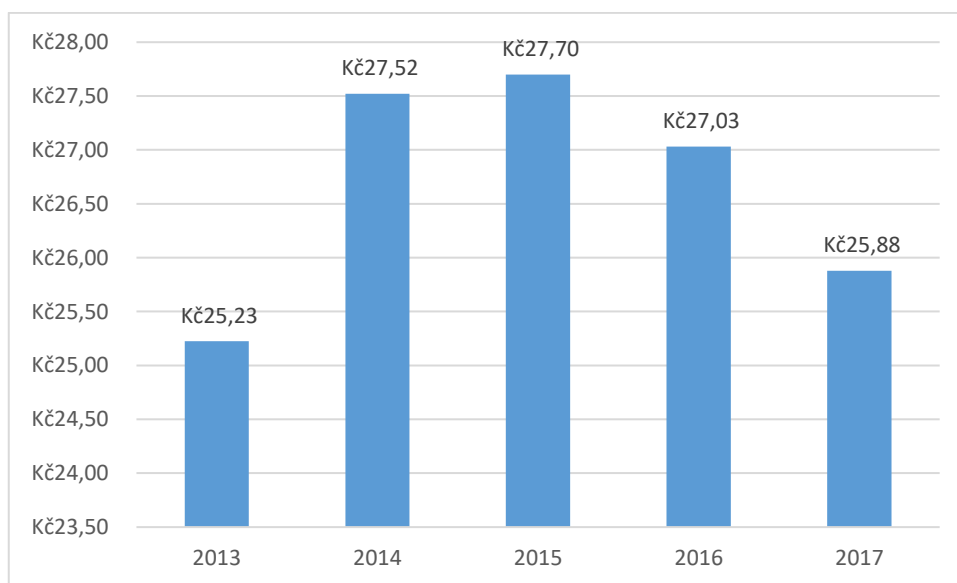
Politické prostředí v České republice je poměrně nestabilní. Volby do poslanecké sněmovny na podzim roku 2017 vyhrála politická strana ANO v čele s Andrejem Babišem. První pokus Andreje Babiše o sestavení vlády se setkal s neúspěchem, jelikož vláda nezískala důvěru. Druhý pokus o sestavení vlády se už setkal s úspěchem, bohužel však až 264 dní po volbách (31).

I přes nestabilní politické prostředí IKEA vynakládá velké úsilí a náklady na sledování neustálých změn norem a zákonů v České republice, tudíž splňuje veškeré zákony a především bezpečnostní standardy.

## Ekonomické faktory

Inflace je jedním z ekonomických faktorů, který společnost ovlivňuje nejvíce. Inflace je chápána jako růst cen v dané ekonomice, to znamená oslabení kupní síly dané měny oproti zboží a službám, které zákazník kupuje. V případě zvýšení inflace zákazník za stejný obnos peněz nakoupí méně zboží nebo služeb (29). Na počátku roku 2013 byla inflace 1,9 %, mezi roky 2014-2016 se pohybovala na rozmezí 0,1 % a 0,7 %. V posledním sledovaném roce 2017 se vyšplhala až na 2,9 %. Tyto obrovské výkyvy značným způsobem ovlivňují ekonomické chování zákazníků a jejich motivaci k nákupu (30).

Z důvodu velkého množství zahraničních dodavatelů IKEA Česká republika, s.r.o. je dalším vybraným faktorem vývoj měnového kurzu, konkrétně Eura. Výkyvy měnového kurzu do jisté míry ovlivňuje zisky společnosti. V případě oslabení koruny vůči Euru se zisky společnosti snižují, v opačném případě zvyšují.



**Graf 1: Graf kurzu Euro/Česká koruna**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 33)

Posledním vybraným faktorem je vývoj hrubého domácího produktu v České republice za roky 2013 až 2017. Z tabulky můžeme vidět, že hrubý domácí produkt má ve sledovaném období rostoucí tendenci, zejména díky růstu investic.

**Tabulka 2: Změna HDP v České republice**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 27)

HDP v ČR	2013	2014	2015	2016	2017
Změna (%)	-0,9	2	4,3	2,3	4,6

Přestože inflace roste, tak v celkovém součtu se ekonomice velice daří. Průměrná mzda roste, roste zaměstnanost a tím pádem jsou lidé více motivováni k nákupu často i nepotřebných věcí a to slouží ve prospěch obchodníků.

Co se týče spotřebního koše, tak za roky 2013-2017 Češi nejvíce utraceli v kategorii nábytek za kuchyňskou skříňku nástěnnou a za kuchyňskou pracovní desku (32).

### **Sociální faktory**

Jedním ze sociálních faktorů, který ovlivňuje společnost je nezaměstnanost. IKEA Česká republika, s.r.o. provozuje obchodní domy v Praze, Brně a Ostravě. Co se týče podílu nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích k 31. lednu 2019, tak Moravskoslezský kraj má největší nezaměstnanost v České republice a to 4,85 % a Jihomoravský kraj má třetí největší nezaměstnanost 4,07 %. Naopak v Praze je nejnižší nezaměstnanost v České republice 1,98 %. Z toho vyplývá, že obchodní domy v Praze by se mohli potýkat s problémy při hledání nových zaměstnanců (24).

Druhým faktorem je vývoj hrubých mezd. Mezi lety 2013-2017 byl průměrný nárůst reálných mezd v České republice 2,6 % ročně (25). Průměrná měsíční mzda v roce 2017 v Moravskoslezském kraji činila 26 735 Kč, v Jihomoravském kraji 28 549 Kč a v Praze byla průměrná mzda nejvyšší a to 37 288 Kč (26).

### **Technologické faktory**

Aby společnost dokázala obstát v silně konkurenčním prostředí, tak je nutné neustále sledovat technologický pokrok a vývoj technologií. Dotace z Evropské unie velkou měrou přispívají k technologickému pokroku v České republice. V oboru, ve kterém společnost podniká, se může jednat například o osvětlení na bázi LED, které mají mnohem delší životnost a spotřebují o 85 % méně energie než běžné žárovky. Nakupování přes aplikaci pro chytré telefony a samoobslužné pokladny. A pro zpestření běžného života bezdrátové nabíječky na telefon nebo dálkové ovladače na osvětlení, které zvládají světlo nejen zapnout a vypnout, ale také i ztlumit a zesílit nebo změnit barvu světla (28).

## **Legislativní faktory**

Za nejvíce limitující faktory podnikatelského prostředí v České republice je považována byrokracie a úroveň legislativy. Stát klade na společnost vysokou administrativní zátěž formou právních předpisů, která nejenom zvyšuje náklady společnosti, ale především prodlužuje dobu, za kterou jsou schopni administrativu vyřídit (22).

Poslední největší legislativní změnou je Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, což je nová legislativa Evropské Unie, která výrazně zvyšuje ochranu osobních údajů občanů. Tato legislativa vešla v platnost 25. května 2018 s cílem chránit práva občanů Evropské Unie proti neoprávněnému zacházení s jejich osobními údaji (23).

Dále se společnost musí řídit zákonem o daních z příjmu (zákon č. 586/1992 Sb.), zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.), občanským zákoníkem (zákon č. 89/2012 Sb.) nebo zákonem o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.) (34).

## **Ekologické faktory**

Společnosti podnikající v České republice musí dbát o čisté ovzduší a ekosystémy podle zákona o životním prostředí (zákon č. 17/1992 Sb.) a sledovat veškeré jeho změny (34).

Ekologie a trvalá udržitelnost je velmi důležitou součástí kultury sledované společnosti a jejich snaha v tomto směru daleko přesahuje zmíněný zákon. Ať už se to týká používání recyklovatelných obalů, recyklování 90 % vyprodukovaného odpadu, používání certifikovaného dřeva nebo používání 100 % obnovitelné elektrické energie (16).

### **2.2.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil analyzuje oborové okolí společnosti pomocí pěti sil, kterými jsou hrozba silné rivalry, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba nahraditelnosti výrobků, hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků a hrozba vyjednávací síly dodavatelů.

#### **Hrozba silné rivalry**

IKEA má v České republice čtyři obchodní domy, a to v Praze na Černém Mostě a na Zličíně, v Brně a v Ostravě. Její tržní podíl za rok 2017 v oblasti nábytku a bytových doplňků je 13 % (28). Konkurence ve sledovaném odvětví tedy může nastávat především v oblastech, které IKEA nestačí pokrýt. Touto oblastí jsou menší města po celé republice, kde kraluje maloobchodní společnost JYSK, s.r.o., která má k roku 2017 81 prodejen



v České republice (17). Ve větších městech přichází konkurence ze strany XLMX Obchodní, s.r.o. a Sconto Nábytek, s.r.o.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nových konkurentů není příliš velká. Jedním z hlavních důvodů je vysoká kapitálová náročnost nejen na začátku podnikání, ale i v jeho průběhu. Ze začátku se může jednat o investici do minimálně jednoho obchodního domu a velkého množství zásob z důvodu nastavení vysokého standardu dostupnosti zboží společností IKEA (28).

### **Hrozba nahraditelnosti výrobků**

IKEA nabízí opravdu veliké množství druhů výrobků, které se dají jen velmi těžko nahradit. To znamená, že pokud se člověk nerozhodne žít bez vybavení domácnosti, tak se těžko hledá substitut (28).

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

IKEA nabízí svým zákazníkům nejnižší ceny a opravdu snadný nákup s možností odběru zboží ihned v den nákupu, což je opravdu velká výhoda oproti konkurenci. Každý zákazník je pro IKEA významný a do jisté míry je chod společnosti přizpůsoben požadavkům zákazníků. Co se týče zákaznického servisu v případě reklamace, tak IKEA vyřizuje 99 % reklamací ve prospěch zákazníka. K tomu se pojí akce „365 dní na rozmyšlenou“, kdy má zákazník nárok na vrácení rozbaleného a nepoškozeného zboží do jednoho roku nebo 90 dní na vyzkoušení matrace (18).

IKEA nabízí zákazníkům široké spektrum služeb, mezi které patří transportní služba, montážní služba, instalační služba, kuchyňské služby, on-line plánovače, finanční služby, šití na přání, odvoz a ekologicky šetrná likvidace starého nábytku. Další akcí je „Druhý život nábytku“, kdy můžete prodat svůj nepotřebný nábytek zakoupený v IKEA zpět a díky tomu šetřit životní prostředí (19).

### **Hrozba vyjednávací síly dodavatelů**

Součástí nekonečného seznamu jsou i pravidla chování, které musí dodavatelé IKEA splňovat, to znamená že si IKEA velice pečlivě vybírá své dodavatele. Součástí pravidel je nulová tolerance vůči dětské a nucené práci, striktní dodržování bezpečnostních podmínek na pracovišti, respektování místních zákonů, opatrné zacházení s chemikáliemi a mnoho dalších podmínek. IKEA je v pozici, kdy si může dovolit vyjednávat podmínky

u svých dodavatelů. Mezi významné dodavatele patří sklárny Kavalier, firma Hultsfred dodávající dřevotřískové desky a dodavatelé elektrospotřebičů Electrolux a Whirlpool (16). Odchod jednoho z těchto dodavatelů by mohl způsobit menší problémy. Odvoz zboží zákazníkovi zajišťuje externí firma, což způsobuje vyšší ceny za dopravu, které IKEA může snížit pouze zřízením vlastní autodopravy (28).

### **2.2.3 Interní analýza 7S**

V této části bakalářské práce budou hodnoceny kritické faktory společnosti.

#### **Struktura**

Společnost IKEA Česká republika, s.r.o. patří pod skupinu IKEA Group, kterou spravuje INGKA Holding B.V., jejíž vlastníkem je Stichting Ingka Foundation se sídlem v Nizozemsku. V roce 2017 měla IKEA Group 335 obchodních domů ve 29 zemích světa (20).

Generální ředitelkou IKEA, Česká republika s.r.o. je Mounia El Hilali Acherkouk Yakhlef, které jsou dále odpovědní ředitelé jednotlivých obchodních domů (14).

#### **Strategie**

Strategii společnosti je nabízet široký sortiment kvalitního a funkčního bytového zařízení, který si může dovolit většina lidí. Hlavní vizí společnosti je „Vytvářet lepší každodenní život pro co nejvíce lidí“ (28).

#### **Systémy**

IKEA Česká republika, s.r.o. používá logistický systém, který umožňuje manipulaci se zbožím. To znamená, když zboží přijede v kamionu, tak se načte do systému a tento systém rozhodne, zda zboží půjde na prodejní plochu nebo se zaskladní. Dále je možné pomocí tohoto systému odepisovat zboží nebo zjišťovat stav zásob na skladě. Každý obchodní dům má svoji mobilní linku, pomocí které spolu zaměstnanci komunikují (28).

#### **Styl vedení práce**

Nejdůležitějším stylem je osobní přístup a vedení příkladem, kdy členové vysokého managementu vykonávají manuální postupy ve společnosti. Časté porady všech oddělení, kde se probírají návrhy na zlepšení stávajících postupů a přístupů k náplni práce. Každý

může projevit svůj názor, který je následně zkonzultován s ostatními pracovníky, tudíž je v této společnosti využíván demokratický styl vedení lidí (28).

### **Schopnosti**

Všichni zaměstnanci jsou maximálně kvalifikovaní pro danou práci, obzvláště díky pravidelným školením. Všichni zaměstnanci musí být každé dva roky proškoleni o BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a požární ochraně. Největší podmínky na bezpečnost se kladou na zaměstnance skladu z důvodu manipulace se stroji. Tito pracovníci jsou speciálně školeni dvakrát ročně na bezpečnost práce ve skladu. Každý rok je prováděna hygienická kontrola v potravinářském sektoru. Pro práci v IKEA není podmínkou dosažení středoškolského nebo vysokoškolského vzdělání, stejně tak s praxí je pouze výhodou (28).

### **Personál**

V IKEA se dbá na osobním přístupu ke každému zaměstnanci. Všichni zaměstnanci si tykají a nosí stejné modro-žluté uniformy. Při výběrovém řízení je kladen důraz na týmovost a komunikaci, vzdělání a zkušenosti jsou výhodou, ale nejsou podmínkou pro přijetí. Pro utužování vztahů mezi pracovníky jsou konány dva až čtyři teambuildingy ročně formou večírku nebo sportovních aktivit. Negativem je tří směnný provoz pro zaměstnance skladu, který bývá častým důvodem k odchodu těchto zaměstnanců (28).

### **Sdílené hodnoty**

Společnost IKEA prosazuje sedm základních hodnot. První hodnotou je pokora a pevná vůle, důležitý je vzájemný respekt, respekt k zákazníkům i k dodavatelům. Druhou hodnotou je vedení příkladem, jaký je leader, takový bude jeho tým. Třetí hodnotou je nebát se být jiný a volit nové postupy. Čtvrtá hodnota pospolitost a nadšení, ve více lidech se to lépe táhne. Pátá na ceně nám záleží, díky nízkým nákladům mohou nabídnout zákazníkům nízké ceny. Šestá neustálé volání po změnách aneb inovace šetří peníze a zvyšují kvalitu. Poslední hodnotou je přijímání a delegování odpovědnosti, kde IKEA podporuje nadějně zaměstnance k překonávání svých očekávání (21).

#### **2.2.4 Shrnutí předchozích analýz**

Tato kapitola byla vytvořena na základě znalostí o společnosti a předchozích analýzách.

### **Pozitivní faktory**

- Značka – společnost s dlouholetou tradicí a dobrým jménem.
- Produkty – kvalitní výrobky za nízké ceny.
- Finanční stabilita – stamiliónové výsledky hospodaření.
- Zaměření na zákazníka – produkty a služby zahrnují individuální potřeby každého zákazníka napříč všemi vrstvami.
- Zaměření na životní prostředí – trvalá udržitelnost je velmi silně spojena se společností.
- Doprovodné služby – transportní, montážní, instalační, kuchyňská, finanční atd.
- Širší záběr měst – potenciál pro obchodní domy v dalších městech.
- Vlastní doprava – nákladní auta IKEA zajišťující dovoz zboží k zákazníkovi.
- Rozšíření kapacit – rozšíření kapacit stávajících obchodních domů.

### **Negativní faktory**

- Nevyužitý tržní potenciál – záběr pouze na města Praha, Brno, Ostrava a okolí.
- Tří směnný provoz pro zaměstnance – častý důvod odchodu zaměstnanců.
- Externí dopravní firma – odvoz zboží zákazníkovi zajišťuje externí firma, nikoliv nákladní auta a zaměstnanci IKEA.
- Ekonomická krize – příchod očekávané ekonomické krize.
- Konkurence – nárůst konkurence zejména v oblastech menších měst
- Zaměstnanost – nedostatek pracovních sil.
- Bezpečnostní situace – nárůst teroristických útoků.

## **2.3 Finanční analýza**

V této části bakalářské práce je provedena finanční analýza společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. za roky 2013-2017. K výpočtům ukazatelů nám poslouží vzorce popsané v teoretické části.

### 2.3.1 Soustavy ukazatelů

Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán jeden bonitní a jeden bankrotní model, který nejvíce vyhovuje českým podmínkám.

#### Kralickuv Quick test

V následujících dvou tabulkách byla zhodnocena finanční situace společnosti pomocí Kralickova Quick testu.

**Tabulka 3: Výsledné hodnoty Kralickova Quick testu**

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>R1</b>	0,59	0,65	0,66	0,67	0,57
<b>R2</b>	2,24	1,16	0,46	0,11	0,72
<b>R3</b>	0,09	0,1	0,13	0,12	0,13
<b>R4</b>	0,06	0,12	0,18	0,2	0,31

**Tabulka 4: Bodové ohodnocení výsledných hodnot Kralickova Quick testu**

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>R1</b>	4	4	4	4	4
<b>R2</b>	0	0	0	0	0
<b>R3</b>	2	2	3	3	3
<b>R4</b>	2	4	4	4	4
<b>Finanční stabilita</b>	2	2	2	2	2
<b>Výnosová situace</b>	2	3	3,5	3,5	3,5
<b>Celková situace</b>	2	2,5	2,75	2,75	2,75

Finanční stabilita se po celé sledované období drží na bodové hranici 2, což je přesně uprostřed mezi dobrou finanční situací a finančními problémy. Důvodem nejednoznačné finanční stability jsou nízké hodnoty po odečtení peněžních prostředků od cizích zdrojů. Výnosová situace analyzované společnosti se v roce 2013 nachází v oblasti nejednoznačné finanční situace. V následujícím roce 2014 se dostala na hranici dobré finanční situace. V období 2015-2017 se bodovou hodnotou 3,5 dostala nad hranici dobré finanční situace, což je pro společnost velmi dobré. V celkovém součtu je v roce 2013 nejednoznačná finanční situace s bodovým hodnocením 2. Poté se situace zlepšuje až na bodové hodnocení 2,75, které se už blíží hranici dobré finanční situace.

## Index IN05 manželů Neumaierových

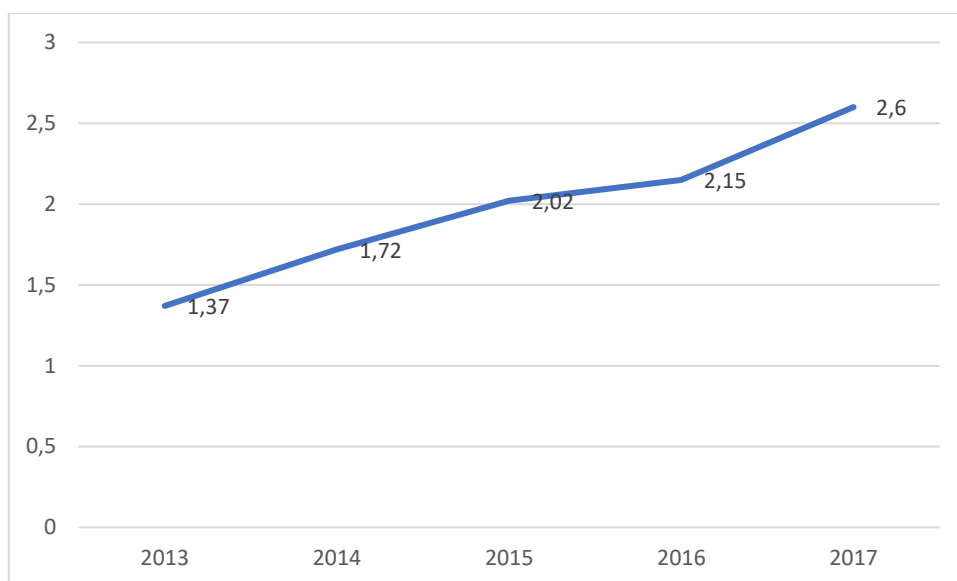
Indexem IN05 jsme zjistili, zda společnost vytváří hodnotu a jestli spěje ke krachu. Z důvodu nízkých nákladových úroků docházelo ke zkreslování indexu, proto byla hodnota druhého zlomku omezena na číslo 9.

**Tabulka 5: Index IN05 společnosti IKEA Česká republika, s.r.o.**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
X1	2,46	2,89	2,98	3,04	2,3
X2	9	9	9	9	9
X3	0,06	0,12	0,18	0,2	0,31
X4	1,94	2,07	2,13	2,27	2,88
X5	0,53	0,78	1,18	1,41	1,13
IN05	1,37	1,72	2,02	2,15	2,6

V roce 2013 se společnost nacházela v šedé zóně, kde podle kritérii tvořila hodnotu pouze na 70 % a z 50 % hrozilo, že zkrachuje. V dalších letech měla hodnota indexu rostoucí tendenci a dostala se až nad hranici 1,6, kdy společnost na 95 % tvoří hodnotu a z 92 % nezkrachuje. V roce 2017 se hodnota indexu vyšplhala až na 2,6, což je pro společnost velmi dobré.

Graf zobrazuje vývoj indexu za roky 2013-2017. Průměrný meziroční nárůst byl na hranici 0,25. V roce 2016 byl nárůst indexu nejnižší a to 0,13, naopak nejvyšší vzestup byl zaznamenán o rok později a to 0,45.



**Graf 2: Index IN05 společnosti IKEA Česká republika, s.r.o.**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.3.2 Absolutní ukazatele

Pomocí vzorců z kapitoly 1.2.2 byly provedeny výpočty horizontální a vertikální analýzy aktiv a pasiv a výkazu zisků a ztrát. Údaje byly použity z účetních výkazů analyzované společnosti za roky 2013–2017, které jsou uvedeny v přílohách.

#### Horizontální analýza aktiv a pasiv

V následujících dvou tabulkách je zachycen vývoj vybraných aktiv a pasiv za sledované období. Data jsou zobrazena v absolutní i procentuální změně.

**Tabulka 6: Horizontální analýza vybraných aktiv**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza aktiv (tis. Kč)	2013-2014	%	2014-2015	%	2015-2016	%	2016-2017	%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	-59 690	-1,54	287 687	75,62	74 002	1,81	-721 103	-17,31
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-351 095	-10,74	-260 336	-8,92	-337 346	-12,69	-333 448	-14,37
<i>DHM</i>	-351 095	-10,74	-260 336	-8,92	-337 346	-12,69	-333 448	-14,37
<b>Oběžná aktiva</b>	289 631	52,3	544 268	64,53	409 729	29,53	-394 523	-21,95
Zásoby	26 091	6,62	28 654	6,82	32 197	7,17	-42 784	-8,90
Zboží	26 091	6,62	28 654	6,82	32 197	7,17	-42 784	-8,90
Pohledávky	5 566	14,78	23 551	54,49	-1 522	-2,28	269 453	412,98
<i>Dl. pohledávky</i>	0	0	0	0	4 683	4683	61 083	1304
<i>Kr. pohledávky</i>	5 566	14,78	23 551	54,49	-6 205	-9,29	208 370	344,10
Peněžní prostředky	257 974	211,25	492 063	129,46	379 054	43,46	-621 192	-49,65
<i>PP v pokladně</i>	45 732	50,6	-102 940	-75,63	4 307	12,99	16 042	42,81
<i>PP na účtech</i>	212 242	668,65	593 003	243,05	374 747	44,67	-637 234	-52,50
<b>Časové rozlišení</b>	1 774	4,31	3 755	8,74	1 619	3,47	6 868	14,21
<i>Náklady příštích období</i>	1 774	4,31	3 755	8,74	1 619	3,47	6 868	14,21

Horizontální analýza celkových aktiv začíná drobným poklesem mezi roky 2013-2014 o 1,54 %. Významný nárůst celkových aktiv nastal v období 2014-2015 o 75,62 %. Tento nárůst byl způsoben investicemi zejména do modernizace parkování v Brně, pořízení regálů v ostravském skladě a technického zhodnocení ve všech obchodních domech. V letech 2016-2017 došlo k největšímu poklesu za celé sledované období o 17,31 %. Pokles byl způsoben prodejem nákupního parku AVION Shopping park na pražském Zličíně.

Veškerý dlouhodobý majetek se nachází v majetku dlouhodobém hmotném. I přes rozsáhlé investice do dlouhodobého majetku po celé sledované období, zde docházelo po celou dobu k poklesu. V období 2013-2014 došlo k poklesu o 10,74 %, důvodem bylo vyřazení vybavení restaurací, pokladen, automobilu a vysokozdvizného vozíku. V následujícím období byl pokles zpomalen investicemi zmíněnými výše. Největší pokles byl zaznamenán v období 2016-2017 o 14,37 %, kvůli prodeji zmíněného nákupního parku.

Oběžná aktiva zaznamenávají po celou dobu růst, s výjimkou období 2016-2017. V letech 2013-2014 byl nárůst oběžného majetku o 52,3 %, zejména díky nárůstu peněžních prostředků. Největší vzestup je totožný s vzestupem celkových aktiv za období



2014-2015, kde oběžná aktiva stoupla o 64,53 % vlivem růstu pohledávek i peněžních prostředků.

Zásoby si držely po celou dobu průměrný růst 6,8 %, mimo poklesového období 2016-2017, kde došlo k úbytku zásob o 8,9 % z důvodu nutnosti méně se zásobit zbožím.

Vývoj pohledávek a peněžních prostředků je spolu úzce spojen. Čím menší nárůst pohledávek byl, tím byl větší nárůst peněžních prostředků. Menší nárůst pohledávek je pro společnost výhodnější, protože zbytečně nezadržuje peněžní prostředky v pohledávkách. Nejvýznamněji je toto vidět v období 2013-2014, kdy došlo k nárůstu pohledávek pouze o 14,78 % a naopak k velkému nárůstu peněžních prostředků o 211,25 %. Pravidlo výše bylo potvrzeno i v následujícím období 2014-2015, v těchto letech pohledávky vyrostly o 54,49 % a peněžní prostředky pouze o 129,46 %. Nejviditelnější rozdíl byl zaznamenán v letech 2016-2017, kdy došlo k vysokému nárůstu pohledávek o 412,98 % a poklesu peněžních prostředků o 49,65 %. V tomto období společnost držela zbytečně velké množství peněžních prostředků v pohledávkách u odběratelů.

**Tabulka 7: Horizontální analýza vybraných pasiv**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza pasiv (tis. Kč)	2013-2014	%	2014-2015	%	2015-2016	%	2016-2017	%
<b>PASIVA CELKEM</b>	59 690	-1,54	287 687	7,56	74 002	1,81	-721 103	-17,31
<b>Vlastní kapitál</b>	190 881	8,31	231 466	9,31	76 151	2,8	-847 854	-30,34
VH minulých let	0	0	0	0	0	0	-553 092	-32,53
VH běžného ÚO	190 881	108,25	231 466	63,03	76 151	12,72	-294 762	-43,68
<b>Cizí zdroje</b>	-250 571	-15,98	56 221	4,27	-2 149	-0,16	126 751	9,24
Rezervy	19 270	35,01	39 559	53,23	-28 720	-25,22	151 240	177,61
Závazky	-269 841	-20,88	16 662	1,34	26 571	2,11	-24 489	-1,90
<i>Dlouhodobé závazky</i>	-92 063	-36,35	-79 944	-49,59	-65 946	-81,13	1 493	9,74
<i>Krátkodobé závazky</i>	-177 778	-14,11	96 606	8,93	92 517	7,85	-25 982	-2,04
Závazky z OV	8 403	1,33	38 145	5,98	129 640	19,18	84 738	10,52

Celková pasiva kopírují celková aktiva společnosti za celé období, s výjimkou období 2014-2015, kde došlo k nárůstu pouze 7,56 %.

Za období 2013-2016 je růst vlastního kapitálu závislý pouze na růstu výsledku hospodaření za běžné účetní období, kde v letech 2014-2015 zaznamenal vlastní kapitál největší skok o 9,31 %. Za pokles 30,34 % vlastního kapitálu v posledním sledovaném

období může nejen pokles výsledku hospodaření za běžné účetní období o 43,68 %, ale i pokles výsledku hospodaření minulých let.

U cizích zdrojů byly zaznamenány kolísavé hodnoty. V letech 2013-2014 byl pokles cizích zdrojů o 15,98 % způsoben poklesem krátkodobých závazků o 14,11 %. V období 2014-2015 se v závislosti růstu krátkodobých závazků o 8,93 % zvedli i cizí zdroje o 4,27 %. V letech 2015-2016 zůstaly hodnoty cizích zdrojů téměř neměnné. Ale v období 2016-2017 vzrostli cizí zdroje o 9,24 % i přes pokles krátkodobých závazků o 2,04 % a to zejména díky zvýšení rezerv na daň z příjmů.

Téměř veškeré závazky z obchodních vztahů se vztahují k nákupu zboží od společnosti IKEA SUPPLY AG. Po celé sledované období dochází k zvyšování závazků z obchodních vztahů, což je vázáno k nutnosti společnosti se více zásobit.

### Vertikální analýza aktiv a pasív

Ve vertikální analýze sledujeme strukturu vybraných položek aktiv a pasív v procentním vyjádření v letech 2013-2017 od shora dolů.

**Tabulka 8: Vertikální analýza vybraných aktiv (%)**

(Zdroj: vlastní zpracování)

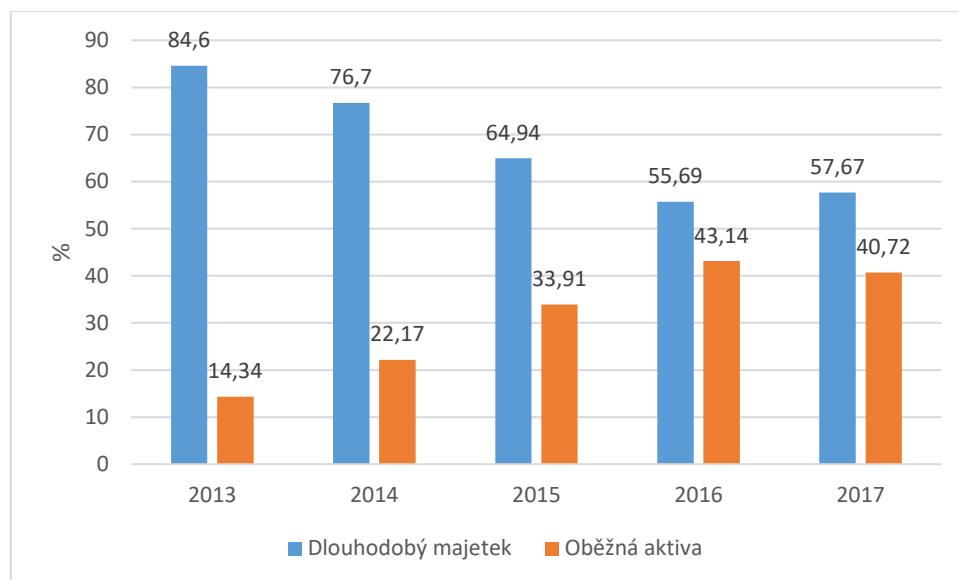
Vertikální analýza aktiv (%)	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Aktiva celkem</b>	100	100	100	100	100
<b>Dlouhodobý majetek</b>	84,6	76,7	64,94	55,69	57,67
Dlouhodobý hmotný majetek	84,6	76,7	64,94	55,69	57,67
<b>Oběžná aktiva</b>	14,34	22,17	33,91	43,14	40,72
Zásoby	10,2	11,04	10,97	11,54	12,72
Pohledávky	0,97	1,14	1,63	1,57	9,71
Peněžní prostředky	3,16	9,99	21,31	30,03	18,29
<b>Časové rozlišení</b>	1,06	1,13	1,14	1,16	1,6

Z počátku sledovaného období je velký nepoměr mezi dlouhodobým majetkem a oběžnými aktivy a to 85 % na 14 %. Postupem času se tyto hodnoty pomalu srovnávají, nejvíc to můžeme zaznamenat v roce 2016, kdy se jejich poměr srovnal na 56 % ku 43 %.

Veškerý dlouhodobý majetek se nachází v dlouhodobém hmotném majetku, který má v průběhu let klesavou tendenci, což je spojeno s postupným vyřazováním restauračního zařízení, pokladen, automobilů, vysokozdvížného vozíku a v roce 2017 prodejem nákupního parku.

Oběžná aktiva mají po celou dobu rostoucí tendenci, zejména díky nárůstu peněžních prostředků.

Časové rozlišení se po celou dobu pohybuje kolem 1 %, v čase má velice mírný nárůst a ve struktuře celkových aktiv nehraje významnou roli.



**Graf 3: Porovnání dlouhodobých a oběžných aktiv společnosti**

(Zdroj: vlastní zpracování)

V grafu výše je zobrazeno postupné srovnávání hodnot dlouhodobého majetku s oběžnými aktivy v čase, zejména díky poklesu dlouhodobého hmotného majetku a nárůstu peněžních prostředků.

**Tabulka 9: Vertikální analýza vybraných pasiv (%)**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza pasiv (%)	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Pasiva celkem</b>	100	100	100	100	100
<b>Vlastní kapitál</b>	59,42	65,37	66,43	67,08	56,5
Základní kapitál	9,87	10,02	9,32	9,15	11,07
VH minulých let	44	44,69	41,55	40,83	33,29
VH běžného ÚO	4,56	9,65	14,63	16,2	11,03
<b>Cizí zdroje</b>	40,58	34,63	33,57	32,98	43,5
Rezervy	1,42	1,95	2,78	2,04	6,86
Krátkodobé závazky	26,9	28,44	28,8	30,51	36,14
Dlouhodobé závazky	6,55	4,24	1,99	0,37	0,49

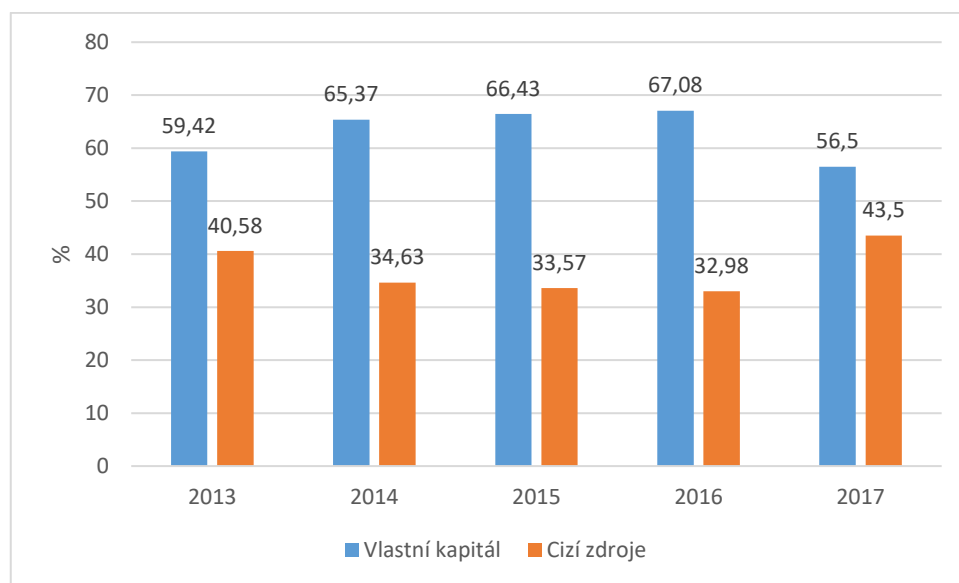
V roce 2013 je poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů 60 % na 40 %, ale v následujících letech dochází k nárůstu podílu vlastního kapitálu a k poklesu podílu cizích zdrojů, kdy

v roce 2016 je tento poměr 67 % ku 33 %. V roce 2017 dochází k výrazné změně tohoto poměru na 56,5 % ku 43,5 %.

Z důvodu zmíněné závislosti vlastního kapitálu na výsledku hospodaření běžného účetního období v letech 2013-2016, se se zvyšujícím podílem výsledku hospodaření běžného období zvyšuje i vlastní kapitál. V roce 2017 dochází k pádu vlastního kapitálu z poměru 67 % na 56,5 %, zejména kvůli poklesu výsledku hospodaření o 7 % a výsledku hospodaření běžného účetního období o 5 %.

Cizí zdroje začínají v roce 2013 na poměru 40 % z celkových pasiv, ale v letech 2014-2016 dochází k postupnému zeslabování jejich poměru až na 33 %, z důvodu snižování dlouhodobých závazků. Avšak v roce 2017 došlo ke zvýšení rezerv na daň z příjmu na 7 % z celkových pasiv a krátkodobých závazků na 36 % a díky tomu zesílil poměr cizích zdrojů na 43,5 %.

Časové rozlišení pasiv nabývá nulových hodnot.



**Graf 4: Porovnání vlastního kapitálu a cizích zdrojů společnosti**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu výše je zobrazeno zvyšování rozdílu mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji v letech 2013-2016 a naopak dorovnání v roce 2017.

## Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

**Tabulka 10: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (tis. Kč)</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>	<b>2016-2017</b>
<b>Výnosy celkem</b>	384 510	820 884	776 711	455 105
Tržby z prodeje výrobků a služeb	40 508	-2 888	9 340	35 293
Tržby za prodej zboží	341 277	795 361	756 683	353 120
Ostatní provozní výnosy	4 438	29 575	10 988	57 209
Výnosové úroky a podobné výnosy	-1 713	-1 164	-300	-238
<b>Náklady celkem</b>	193 629	589 418	700 560	264 817
Výkonová spotřeba	191 863	560 314	511 655	72 664
Osobní náklady	79 679	15 236	115 972	23 481
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-5 234	1 130	7 490	21 463
Ostatní provozní náklady	-115 427	-30 933	54 038	58 678
Nákladové úroky a podobné náklady	-5 518	-3 796	-2 700	-2 991
Ostatní finanční náklady	-750	-5 109	2 504	35 360
Daň z příjmu	49 016	52 576	11 561	56 072
Výsledek hospodaření po zdanění	190 881	231 466	76 151	190 288

**Tabulka 11: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (%)**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (%)</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>	<b>2016-2017</b>
<b>Výnosy celkem</b>	5,13	10,42	8,93	4,8
Tržby z prodeje výrobků a služeb	388,83	-5,67	19,44	61,51
Tržby za prodej zboží	4,64	10,33	8,91	3,82
Ostatní provozní výnosy	3,6	23,18	6,99	34,03
Výnosové úroky a podobné výnosy	-44,23	-53,89	-30,12	-34,2
<b>Náklady celkem</b>	2,65	7,85	8,65	3,01
Výkonová spotřeba	3,31	9,37	7,82	1,03
Osobní náklady	13,19	2,23	16,59	2,88
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-1,23	0,27	1,78	5,02
Ostatní provozní náklady	-26,94	-9,88	19,16	17,46
Nákladové úroky a podobné náklady	-36,03	-38,75	-45,01	-90,66
Ostatní finanční náklady	-20,05	-170,81	-118,22	9160,62
Daň z příjmu	96,57	52,7	7,59	34,21
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>108,25</b>	<b>63,03</b>	<b>12,72</b>	<b>28,2</b>

V prvním sledovaném období došlo k nárůstu celkových výnosů o 5,13 %, zásluhou zejména tržeb za prodej zboží, které tvoří většinu výnosů. Přestože se tržby za prodej výrobků a služeb zvedly o 388,83 %, tak tato položka tvořila pouze malou část z celkových výnosů. Celkové náklady zaznamenaly vzestup o 2,65 %, díky záporným hodnotám ostatních provozních nákladů.

Období 2014-2015 zaznamenalo více než dvojnásobný růst předcházejícího období a to 10,42 %. Přestože došlo k poklesu tržeb za prodej výrobků a služeb o 5,67 %, tak tržby za prodej zboží a ostatní provozní výnosy vyrostly o 10,33 % a 23,18 %. Vyšší výnosy znamenali i vyšší náklady na prodané zboží, tím pádem stoupla výkonová spotřeba o 9,37 % a to mělo za následek růst celkových nákladů o 7,85 %.

V letech 2015-2016 přišel drobný pokles celkových výnosů o 1,49 % oproti minulému období na 8,93 %. Hlavní příčinou byl úbytek tržeb za prodej zboží z 10,33 % na 8,91 %. I přes pokles celkových výnosů celkové náklady narostly o 8,65 %, což je o 0,8 % více než v přecházejícím období. Na celkových nákladech se významně podílel růst výkonové

spotřeby o 7,82 %, osobních nákladů o 16,59 % a ostatních provozních nákladů o 19,16 %.

V posledním sledovaném období došlo k poklesu celkových výnosů z 8,93 % na 4,8 %. Příčinou byly nižší tržby za prodej zboží, které vzrostly pouze o 3,82 %. Nic na tom nezměnil nárůst 61,51 % nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb. Z důvodu poklesu výnosů zaznamenali pokles i celkové náklady z 8,65 % na 3,01 %. Menší nárůst zaznamenala výkonová spotřeba 1,03 %, osobní náklady 2,88 %. Naopak narostla daň z příjmu o 34,21 % a ostatní finanční náklady o 9160,62 %.

### Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

**Tabulka 12: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát (%)**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát (%)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Výnosy celkem</b>	100	100	100	100	100
Tržby z prodeje výrobků a služeb	0,14	0,65	0,55	0,58	0,93
Tržby za prodej zboží	98,17	97,71	97,63	97,61	96,69
Ostatní provozní výnosy	1,64	1,62	1,81	1,69	2,27
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,0002	0,002	0,01	0,006	0,005
Ostatní finanční výnosy	0,052	0,025	0,001	0,0005	0,1
<b>Náklady celkem</b>	100	100	100	100	100
Výkonová spotřeba	79,14	79,66	80,78	80,16	78,62
Osobní náklady	8,26	9,1	8,63	9,26	10,35
Úpravy hodnot v provozní oblasti	5,79	5,57	5,18	4,85	4,95
Ostatní provozní náklady	5,86	4,17	3,48	3,82	4,36
Nákladové úroky a podobné náklady	0,209	0,13	0,074	0,037	0,0034
Ostatní finanční náklady	0,051	0,04	-0,026	0,0044	0,39
Daň z příjmu	0,69	1,33	1,88	1,86	2,43

Téměř veškeré výnosy za celé sledované období pramení z tržeb za prodej zboží, které v roce 2013 dosáhly nejvyššího zastoupení 98,17 % a naopak nejnižšího zastoupení dosáhly v roce 2017 a to 96,69 %. Zbytek zastoupení výnosů tvoří ostatní provozní výnosy, které každým rokem ve sledovaném období vzrostly o několik desetin procent.

Celkové náklady tvoří z 80 % výkonová spotřeba, která je velice stabilní ve všech letech. Vlivem zvyšování mezd a přijímání nových zaměstnanců si můžeme vysvětlit narůstající

osobní náklady. Osobní náklady tvořily v roce 2013 8,26 % z celkových nákladů a posunuly se až na 10,35 % v roce 2017. Úpravy hodnot v provozní oblasti zabíraly stabilních 5 % po celé období. Ostatní provozní náklady kolísaly mezi 3,48 % a 5,86 %.

### 2.3.3 Rozdílové ukazatele

V této kapitole jsou zpracovány ukazatele čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků.

#### Čistý pracovní kapitál

**Tabulka 13: Čistý pracovní kapitál IKEA Česká republika, s.r.o.**

(Zdroj: vlastní zpracování)

ČPK (tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Oběžná aktiva</b>	553 785	843 416	1 387 684	1 797 413	1 402 890
<b>Krátkodobé závazky</b>	1 039 295	1 081 983	1 178 589	1 271 106	1 245 124
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	-485 510	-238 567	209 095	526 307	157 766

Doporučené hodnoty pro tento ukazatel by se měli pohybovat v kladných mezích, což analyzovaná společnost v prvních dvou letech nesplňuje. Tyto záporné hodnoty by mohly vést k finančním problémům a k neschopnosti dostát společnosti svým závazkům.

V celkovém součtu má ukazatel stoupající tendenci. Od roku 2015 se již nachází v kladných čísle, to znamená že společnost nemá problém s hrazením svých závazků.

#### Čisté pohotové prostředky

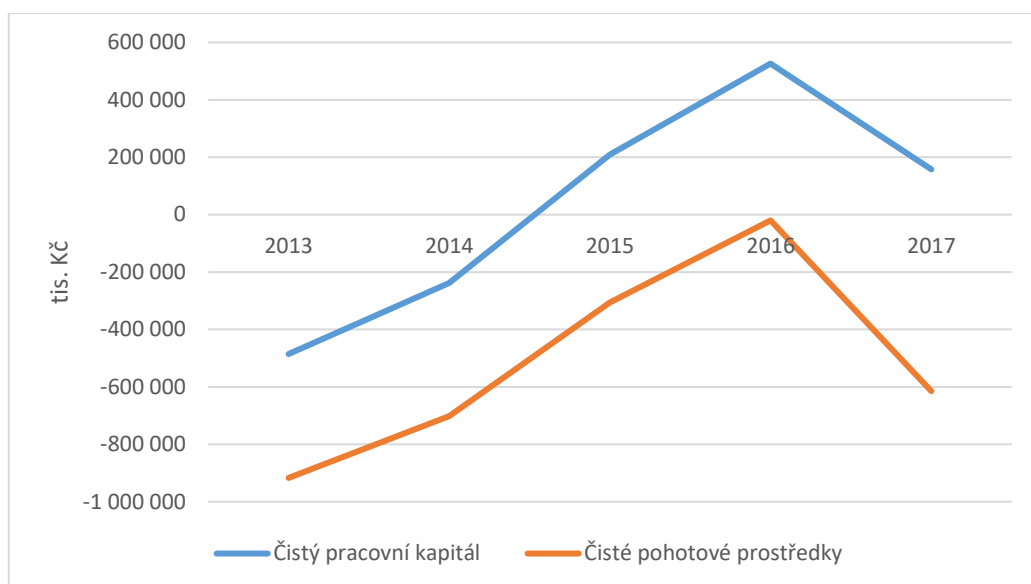
**Tabulka 14: Čisté pohotové prostředky IKEA Česká republika, s.r.o.**

(Zdroj: vlastní zpracování)

tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Peněžní prostředky</b>	122 118	380 092	872 155	1 251 209	630 017
<b>Krátkodobé závazky</b>	1 039 295	1 081 983	1 178 589	1 271 106	1 245 124
<b>ČPP</b>	-917 177	-701 891	-306 434	-19 897	-615 107

Ukazatel čistých pohotových prostředků počítá pouze s pohotovými prostředky, to znamená s penězi v hotovosti a na běžných účtech, a s krátkodobými závazky. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele by se měli pohybovat kolem nuly. Této podmínce se analyzovaná společnost dokázala přiblížit pouze v roce 2016 s hodnotou ČPP – 19 897 tis. Kč. V ostatních letech podmínka nebyla splněna z důvodu velice nízkých pohotových peněžních prostředků.





**Graf 5: Čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky v čase**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.3.4 Poměrové ukazatele

V následující části budou spočteny ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Výsledky vybraných ukazatelů budou porovnány s výsledky dvou vybraných největších konkurentů společnosti IKEA Česká republika, s.r.o (dále IKEA). Prvním konkurentem je XLMX obchodní s.r.o. (dále XLMX), vlastníci síť obchodních domů Mobelix a XXXLutz, s obratem za rok 2016 2,2 miliardy korun. Druhým konkurentem je Sconto Nábytek, s.r.o. (dále Sconto) s obratem 2,2 miliardy korun za rok 2017.

#### Rentabilita

Pro porovnání byly vybrány ukazatele rentability tržeb, celkového kapitálu, vlastního kapitálu a dlouhodobého kapitálu.

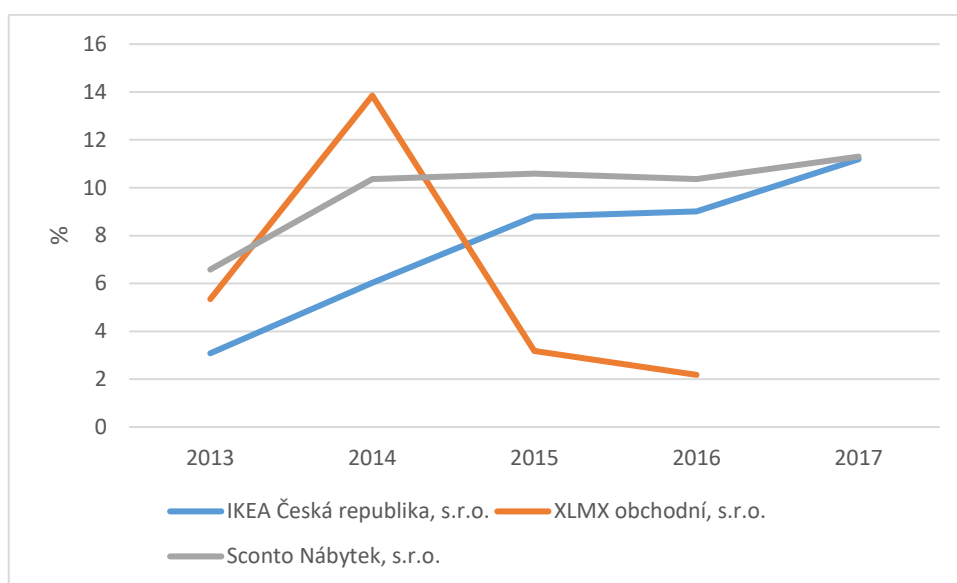
#### *Rentabilita tržeb*

**Tabulka 15: Srovnání rentability tržeb**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

ROS (%)	2013	2014	2015	2016	2017
IKEA Česká republika, s.r.o.	3,08	6,03	8,79	9,01	11,19
XLMX obchodní, s.r.o.	5,35	13,85	3,18	2,18	X
Sconto Nábytek, s.r.o.	6,58	10,36	10,59	10,36	11,3

Rentabilita tržeb udává ziskovou marži společnosti. Zisková marže IKEA byla za rok 2013 3,08 %, což je téměř o polovinu méně než sledovaná konkurence. Důvodem byl

nízký výsledek hospodaření před zdaněním oproti tržbám, to znamená vysoké náklady na prodané zboží, a naopak nízké ceny za prodávané zboží. V roce 2014 se rentabilita tržeb IKEA zdvojnásobila na 6,03 %, ale to platilo i u konkurence, kde XLMX dosáhla ziskové marže 13,85 % a Sconto 10,36 %. V letech 2015 a 2016 zisková marže analyzované společnosti vyrostla na 9 %, díky zvýšení výsledku hospodaření před zdaněním a překonala tím tak XLMX a dotáhla se na rozdíl 1 % svého druhého největšího konkurenta Sconto. Poslední sledovaný rok 2017 znamenal hranici 11 % ziskové marže pro IKEA i Sconto.



**Graf 6: Vývoj rentability tržeb sledovaných společností**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

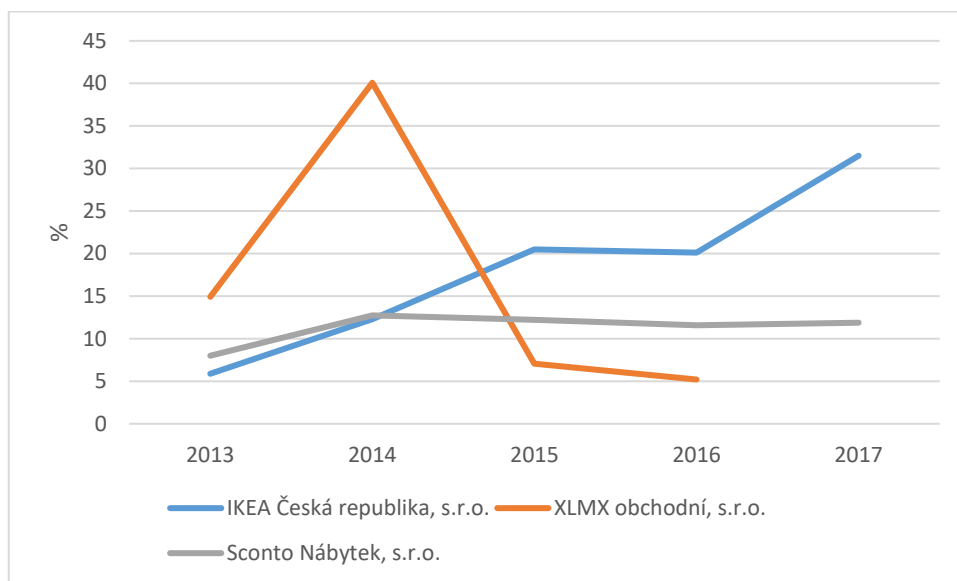
### ***Rentabilita celkového kapitálu***

**Tabulka 16: Srovnání rentability celkového kapitálu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

ROA (%)	2013	2014	2015	2016	2017
IKEA Česká republika, s.r.o.	5,88	12,28	20,5	20,13	31,5
XLMX obchodní, s.r.o.	14,93	40,08	7,08	5,2	X
Sconto Nábytek, s.r.o.	8	12,74	12,2	11,57	11,89

U tohoto ukazatele se také projevuje v roce 2013 nižší výsledek hospodaření před zdaněním, tudíž vysoké náklady a nízké ceny za zboží, kde ze tří sledovaných společností má IKEA nejnižší ROA 5,88 %. Následující rok 2014 dokázala IKEA zvýšit výsledek hospodaření a s hodnotou 12,28 % na tom byla srovnatelně se Sconto, ale stále hůře než

XLMX. V letech 2015, 2016 a 2017 překonala IKEA hranici 20 % a 30 % a zdolala tak mnohonásobně produkční sílu sledované konkurence.



**Graf 7: Vývoj rentability celkového kapitálu sledovaných společností**

(Zdroj: vlastní zpracování)

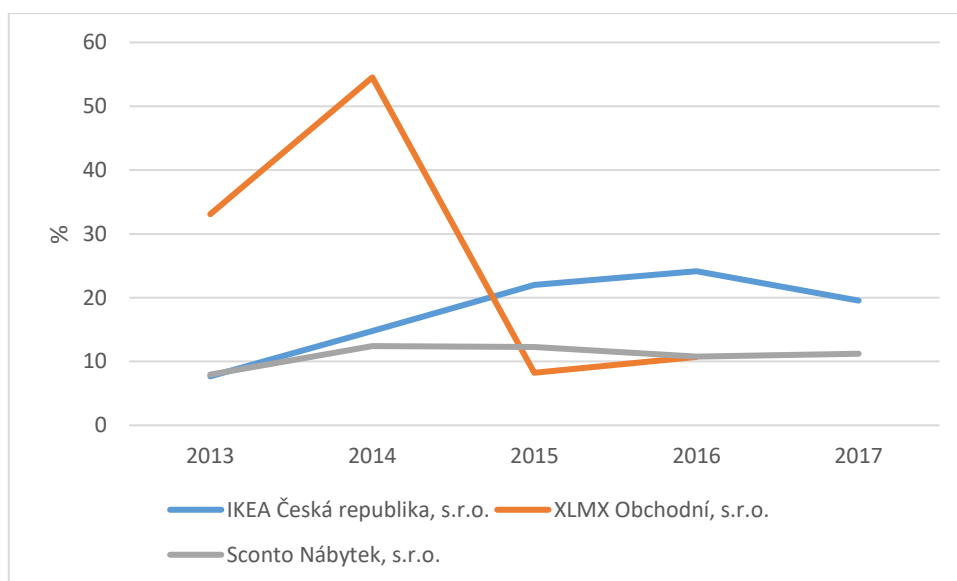
### ***Rentabilita vlastního kapitálu***

**Tabulka 17: Srovnání rentability vlastního kapitálu**

(Zdroj: vlastní zpracování)

ROE (%)	2013	2014	2015	2016	2017
IKEA Česká republika, s.r.o.	7,68	14,77	22,02	24,15	19,53
XLMX Obchodní, s.r.o.	33,09	54,53	8,24	10,7	X
Sconto Nábytek, s.r.o.	7,96	12,42	12,29	10,79	11,24

Rentabilita vlastního kapitálu je vývojem srovnatelná s předchozím ukazatelem rentability celkového kapitálu. ROE začíná v roce 2013 hodnotou 7,68 %, což je srovnatelné se Sconto, ale naopak několikanásobně nižší výsledek než XLMX se 33,09 %. V roce 2014 IKEA dokázala zvýšit výsledek hospodaření a navýšit tak ROE na 14,77 %, v porovnání se Sconto na tom byla IKEA lépe, ale zároveň stále hůře než XLMX. Ve zbývajících letech IKEA překonala hranici ROE 20 % a tím na tom byla lépe než ostatní analyzované společnosti.



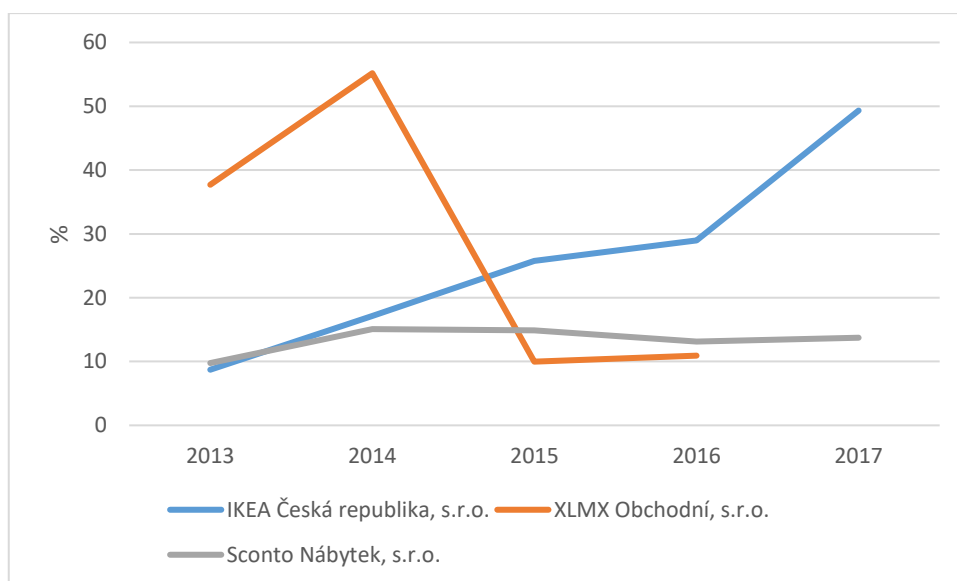
**Graf 8: Vývoj rentability vlastního kapitálu sledovaných společností**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### ***Rentabilita dlouhodobého kapitálu***

**Tabulka 18: Srovnání rentability dlouhodobého kapitálu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

ROCE (%)	2013	2014	2015	2016	2017
IKEA Česká republika, s.r.o.	8,72	17,15	25,78	28,97	49,33
XLMX Obchodní, s.r.o.	37,73	55,18	9,98	10,94	X
Sconto Nábytek, s.r.o.	9,76	15,08	14,87	13,15	13,73

V prvních dvou letech IKEA vykazuje srovnatelné výsledky se Sconto 8,72 % a 17,15 %, ale výrazně zaostává za XLMX. V letech 2015 a 2016 s hodnotami 25,78 % a 28,97 %, překonává dvojnásobně své konkurenty. V posledním roce se IKEA dostává na hranici 50 %, díky vysokému výsledku hospodaření před zdaněním.



**Graf 9: Vývoj rentability dlouhodobého kapitálu sledovaných společností**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

## Likvidita

Podle vzorců pro výpočet likvidity okamžité, pohotové a běžné bylo vypočítáno, zda je společnost schopna dostát svým závazkům.

### Okamžitá likvidita

**Tabulka 19: Výpočty okamžité likvidity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Okamžitá	2013	2014	2015	2016	2017
IKEA Česká republika, s.r.o.	0,12	0,35	0,74	0,98	0,51
XLMX Obchodní, s.r.o.	0,24	1,18	0,95	0,08	X
Sconto Nábytek, s.r.o.	0,26	0,92	0,17	0,56	0,56

Doporučené rozmezí pro okamžitou likviditu je od 0,2 do 0,6. V prvním roce IKEA vykazuje nižší hodnotu, než je doporučená. Jelikož většinu závazků má IKEA vůči společnosti IKEA SUPPLY AG, od které pořizuje zboží, tak takto nízká hodnota může být přisouzena nutnosti více se zásobit. Naopak roky 2015 a 2016 vykazují vyšší hodnoty, což znamená zbytečné držení pohotových prostředků, které by IKEA mohla případně investovat. V letech 2014 a 2017 IKEA dobře hospodařila s kapitálem, tudíž se udržela v doporučeném rozmezí. V oblasti okamžité likvidity si IKEA za sledované období vedla mnohem lépe než XLMX, ale hůře než Sconto.

### ***Pohotov likvidita***

**Tabulka 20: Výpočty pohotov likvidity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Pohotov</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>IKEA esk republika, s.r.o.</b>	0,91	0,39	0,8	1,04	0,77
<b>XLMX Obchodní, s.r.o.</b>	0,3	1,27	1,05	0,17	X
<b>Sconto Nábytek, s.r.o.</b>	3,18	4,61	4,19	6,41	5,96

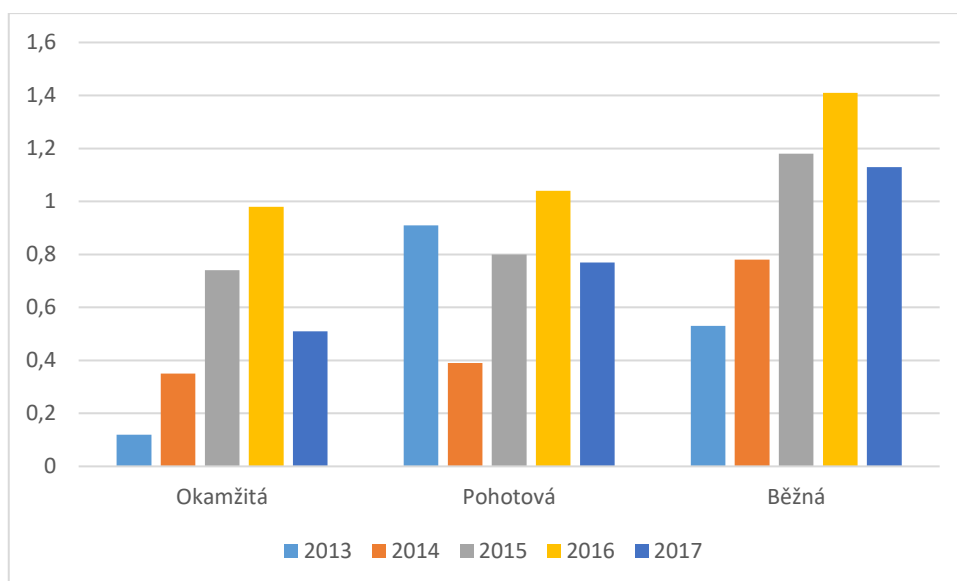
IKEA se vlezla do doporuench hodnot, jejichž rozmezí je stanoveno mezi 1 až 1,5, pouze v roce 2016 hodnotou 1,04. V ostatních letech se velmi blzila stanoven hranici až na rok 2014. Nízké hodnoty jsou důsledkem velkého podílu zásob na obench aktivech. I přes to si IKEA vedla nejlépe ze všech sledovaných společností.

### ***Ben likvidita***

**Tabulka 21: Výpočty ben likvidity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Ben</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>IKEA esk republika, s.r.o.</b>	0,53	0,78	1,18	1,41	1,13
<b>XLMX Obchodní, s.r.o.</b>	1,22	3,08	2,71	1,08	X
<b>Sconto Nábytek, s.r.o.</b>	4,9	5,74	5,11	7,65	6,88

Společnost by mela byt schopna pokryt sv krtkodob závazky obenmi aktivy minimln 1,5 a 2,5krt. V letech 2013 a 2014 se nachází ben likvidita společnosti pod hranicí 1, což je považováno za rizikovou likviditu. V následujících letech je ben likvidita v ne 1, ale i přes to podmínka není splněna z důvodu vysokých závazků oproti nzkm obenm aktivům.



**Graf 10: Ukazatele likvidity IKEA Česká republika, s.r.o.**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### **Zadluženost**

V této části bylo využito vzorců pro výpočet celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a úrokového krytí.

#### ***Celková zadluženost***

**Tabulka 22: Výpočty celkové zadluženosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Celková zadluženost (%)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>IKEA Česká republika, s.r.o.</b>	40,58	34,63	33,57	32,92	43,5
<b>XLMX Obchodní, s.r.o.</b>	61,19	29,18	33,08	53,4	X
<b>Sconto Nábytek, s.r.o.</b>	19,25	17,29	19,54	13,17	14,5

Ve všech analyzovaných letech IKEA splňuje podmínky „zdravé“ zadluženosti, to znamená že je ze 30-40 % financována z cizích zdrojů, tudíž věřitelé nepodstupují vysoké riziko. Ze sledovaných společností vykazuje nejstabilnější výsledky, kde XLMX v letech 2013 a 2016 využívá příliš cizí kapitál a Sconto naopak příliš plýtvá vlastním kapitálem.

### ***Koeficient samofinancování***

**Tabulka 23: Výpočty koeficientu samofinancování**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Koeficient samofinancování (%)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>IKEA Česká republika, s.r.o.</b>	59,42	65,37	66,43	67,08	56,5
<b>XLMX Obchodní, s.r.o.</b>	38,2	70,36	66,36	45,82	X
<b>Sconto Nábytek, s.r.o.</b>	80,75	82,71	80,46	86,83	85,5

Koeficient samofinancování naopak ukazuje, do jaké míry je společnost financována z vlastních zdrojů. Koeficient samofinancování se pohybuje v rozmezí 56 % až 67 %, to znamená že IKEA neplýtvá zbytečně vlastním drahým kapitálem. Dohromady s celkovou zadlužeností by měla dávat 100 %, což IKEA splňuje.

### ***Úrokové krytí***

**Tabulka 24: Výpočty úrokového krytí**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Úrokové krytí (krát)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>IKEA Česká republika, s.r.o.</b>	14,83	47,68	125,19	254,24	3523,06
<b>XLMX Obchodní, s.r.o.</b>	15,51	114,05	0	125,71	X
<b>Sconto Nábytek, s.r.o.</b>	3336,9	0	445,22	257,82	0

V prvním sledovaném roce výsledek hospodaření převyšuje placené úroky téměř 15krát, to znamená že po zaplacení úroků zbyde na věřitele patnáctinásobek placených úroků, což je pro věřitele příznivé. V průběhu let má úrokové krytí rostoucí tendenci. V roce 2017 se hodnota tohoto ukazatele vyšplhala až na 3523 z důvodu poklesu nákladových úroků. V porovnání s XLMX a Sconto si IKEA vede nejlépe, jelikož vykazuje nejvyšší rostoucí tendenci.

### **Aktivita**

Z ukazatelů aktivity byly vybrány obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.



### ***Obrat aktiv***

**Tabulka 25: Výpočty obratu aktiv**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Obrat aktiv</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>IKEA Česká republika, s.r.o.</b>	1,91	2,04	2,09	2,23	2,81
<b>XLMX Obchodní, s.r.o.</b>	2,79	2,89	2,22	2,39	X
<b>Sconto Nábytek, s.r.o.</b>	1,22	1,23	1,15	1,12	1,05

Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát pokrývají tržby vložený kapitál. Hned v první roce tržby IKEA pokrývají 1,91krát jejich aktiva, což je velmi dobrá hodnota. V následujících letech násobek roste až do výše 2,81 v roce 2017. XLMX vykazuje vyšší hodnoty obratu aktiv a Sconto naopak menší.

### ***Doba obratu zásob***

**Tabulka 26: Výpočty doby obratu zásob**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>IKEA Česká republika, s.r.o.</b>	19,26	19,52	18,92	18,61	16,27
<b>XLMX Obchodní, s.r.o.</b>	71,57	60,55	76,19	70,87	X
<b>Sconto Nábytek, s.r.o.</b>	52	51	51,82	47,86	42,42

Doba obratu zásob udává, za jak dlouho se obmění zásoby. Za rok 2013 až 2016 IKEA dokázala držet dobu obratu zásob okolo 19 dní, což je v porovnání s konkurencí velmi nízké číslo. V roce 2017 se tento ukazatel snížil až na 16 dní. V porovnání s konkurencí má dobu obratu zásob nižší o 30 až 50 dní, což svědčí o dominantní postavení IKEA na trhu.

### ***Doba obratu pohledávek***

**Tabulka 27: Výpočty doby obratu pohledávek**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>IKEA Česká republika, s.r.o.</b>	1,84	2,01	2,81	2,52	12,43
<b>XLMX Obchodní, s.r.o.</b>	4,13	2,94	5,03	7,53	X
<b>Sconto Nábytek, s.r.o.</b>	155,73	167,15	224,75	226,08	247,45

IKEA má nastavenou dobu splatnosti faktur do 14 dnů, tuto dobu se podařilo velmi dobře splnit za roky 2013 až 2016. Za rok 2017 se doba obratu pohledávek zvedla na 12,43 dní, z důvodu několikanásobného zvýšení pohledávek, ale i přesto se podařilo splnit dobu

splatnosti faktur. XLMX má nastavenou splatnost faktur na 30 dnů, tu splňuje ve všech letech. Splatnost faktur Sconto je do 15 dnů, tuto dobu společnost překročila 10 až 16krát. V souboji s konkurencí má IKEA nejkratší průměrnou dobu splatnosti pohledávek.

### ***Doba obratu závazků***

**Tabulka 28: Výpočty doby obratu závazků**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>IKEA Česká republika, s.r.o.</b>	50,8	50,28	49,69	49,18	46,24
<b>XLMX Obchodní, s.r.o.</b>	77,2	33,48	46,13	77,89	X
<b>Sconto Nábytek, s.r.o.</b>	53,38	45,32	56,03	38,64	45,87

Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. Tato podmínka je splněna s velkým přesahem ve všech sledovaných letech. Z tabulky je vidět, že IKEA platí své závazky v přibližně stejných intervalech jako konkurence, tudíž je tato doba adekvátní.

### **Provozní ukazatele**

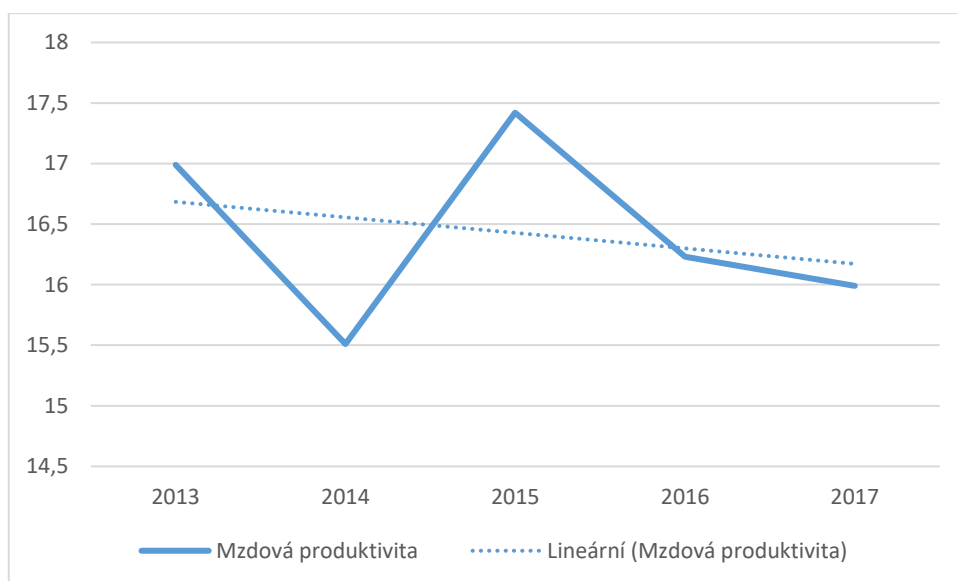
Za provozní ukazatele byli vybrány mzdová produktivita a nákladovost výnosů.

### ***Mzdová produktivita***

**Tabulka 29: Mzdová produktivita IKEA Česká republika, s.r.o.**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Mzdová produktivita</b>	16,99	15,51	17,42	16,23	15,99

Mzdová produktivita vykazuje kolísavé hodnoty. Doporučený je časový růst, spojnice trendů však ukazuje dlouhodobý mírný pokles ukazatele.



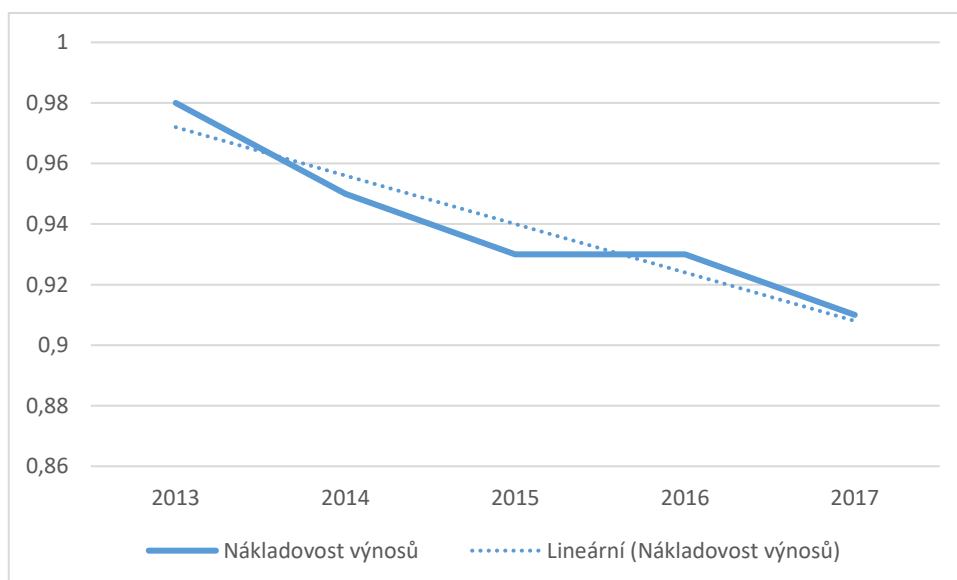
**Graf 11: Vývoj mzdové produktivity IKEA Česká republika, s.r.o.**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### ***Nákladovost výnosů***

**Tabulka 30: Nákladovost výnosů IKEA Česká republika, s.r.o.**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Nákladovost výnosů</b>	0,98	0,95	0,93	0,93	0,91

Nákladovost výnosů stagnovala pouze v roce 2016, jinak vykazuje dlouhodobý pokles dle doporučených hodnot.



**Graf 12: Vývoj nákladovosti výnosů IKEA Česká republika, s.r.o.**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.3.5 Shrnutí finanční analýzy

V části finanční analýza byly provedeny výpočty všech modelů a ukazatelů uvedených v teoretické části s jejich následným zhodnocením. Výsledky poukázaly na stabilní finanční situaci společnosti IKEA Česká republika, s.r.o., avšak s drobnými nedostatky v hospodaření společnosti.

Pro rychlé zhodnocení finanční situace společnosti byl použit bonitní model Kralickův Quick Test, který poukázal na nejednoznačnou finanční situaci, z důvodu pohybu hodnot ukazatele mezi 2-3. V prvním roce byla výsledná hodnota pouze 2, avšak v průběhu sledovaného období měl ukazatel rostoucí tendenci a s hodnotou 2,75 se dostal na hranici dobré finanční situace.

Zda společnost tvoří hodnotu či spíše k bankrotu ukázal bankrotní model IN05. V roce 2013 index ukázal, že společnost tvoří hodnotu pouze na 70 % a z 50 % zkrachuje. V následujících letech 2014-2017 se hodnota indexu dostala nad hranici 1,6, což pro společnost znamená, že na 95 % bude tvořit hodnotu a na 92 % nezkrachuje.

Horizontální analýza aktiv a pasiv ukázala absolutní i procentuální vývoj aktiv a pasiv v letech 2013-2017. Největší změna celkových aktiv byla zaznamenána v roce 2015, kdy došlo k nárůstu 75,62 % z důvodu investic zejména do modernizace parkování v Brně, pořízení regálů v ostravském skladě a technického zhodnocení ve všech obchodních domech. Nejvýraznější změnou celkových pasiv byl jejich pokles o 17,31 % v roce 2017, tento pokles byl způsoben poklesem výsledku hospodaření minulých let o 32,53 % a výsledku hospodaření běžného účetního období o 43,68 %.

Vertikální analýza aktiv a pasiv sleduje strukturu aktiv a pasiv společnosti. U aktiv byl z počátku sledovaného období nepoměr mezi dlouhodobým majetkem a oběžnými aktivy v poměru 85 % na 14 %. V průběhu let 2014-2017 docházelo k jejich srovnávání až na poměr 56 % ku 43 %. Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů se pohybuje v poměru 60 % na 40 %. Z toho vyplývá, že společnost z větší části využívá vlastní zdroje financování.

Největší nárůst celkových výnosů v horizontální analýze výkazu zisků a ztrát nastal v roce 2015 a to 10,42 %, díky téměř totožnému nárůstu tržeb za prodej zboží. Toto

potvrdila vertikální analýza výkazu zisků a ztrát. Po celé sledované období tvoří tržby za prodej zboží 97 % až 98 % celkových výnosů.

Z rozdílových ukazatelů byl vybrán čistý pracovní kapitál a čisté pohotovité prostředky. Hodnoty čistého pracovního kapitálu jsou v letech 2013 a 2014 hluboce v mínusu, což značí nesolventnost společnosti. Naopak v období 2015-2017 jsou hodnoty vysoce nad doporučenými hodnotami, což značí neefektivní využívání prostředků. Výsledky ukazatele čistých pohotových prostředků jsou po celou dobu vysoce záporné, takže by společnost nebyla schopna okamžitě splatit své krátkodobé závazky.

V kapitole poměrových ukazatelů byli výsledky IKEA Česká republika, s.r.o. srovnávány s konkurenčními společnostmi XLMX obchodní, s.r.o. a Sconto Nábytek, s.r.o.

Ukazatele rentability vykazují ziskovost společnosti ve všech letech. V porovnání s konkurencí v letech 2013 a 2014 má IKEA nižší ziskovost, ale v následujících letech konkurenci překonává až trojnásobně.

Hodnoty okamžité likvidity měly kolísavou tendenci a doporučené rozmezí bylo splněno pouze v roce 2014 a 2017 hodnotami 0,35 a 0,51. Ukazatel pohotové likvidity měl hodnotu vyšší než 1 pouze v roce 2016, v ostatních letech byla nižší, což je přisouzeno větší nutnosti se zásobit. Běžná likvidita byla po celé sledované období nižší než doporučená. V porovnání s konkurencí IKEA vykazuje nejstabilnější výsledky blízké doporučeným hodnotám.

Ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování se pohybovaly kolem poměru 40 % ku 60 % až 33 % ku 67 %. Což je situace kdy společnost zbytečně neplýtvá drahým vlastním kapitálem a věřitelé nepodstupují vysoké riziko. V prvním roce výsledek hospodaření převyšuje placené úroky téměř 15krát a v posledním roce dokonce 3523krát. Tato rostoucí tendence je pro společnost velmi dobrá.

Obrat aktiv v průběhu let roste, v prvním roce pokrývají tržby celková aktiva 1,91krát, v posledním roce až 2,81krát. Doba obratu zásob naopak klesá v průběhu let a v porovnání se sledovanou konkurencí vykazuje IKEA několikanásobně nižší hodnoty. I přes velký nárůst doby obratu pohledávek v roce 2017 společnost splňuje dobu splatnosti faktur, kterou má nastavenou. Doba obratu závazků je ve všech letech delší než doba obratu pohledávek a drží se v průměru kolem 50 dní.

Z provozních ukazatelů byla vybrána mzdová produktivita a nákladovost výnosů. Mzdová produktivita vykazuje kolísavé hodnoty, avšak spojnice trendů ukazuje dlouhodobý mírný pokles. Nákladovost výnosů má klesající tendenci dle doporučených hodnot.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Finanční analýza ukázala celkové finanční zdraví společnosti, i přesto zde existují oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení. Konkrétními případy jsou nízké hodnoty čistých pohotových prostředků, nízká pohotová a běžná likvidita, rostoucí doba obratu pohledávek a klesající mzdová produktivita. V následujících částech budou vypracovány návrhy na nápravu těchto ukazatelů.

#### 3.1 Čisté pohotové prostředky a ukazatele likvidity

Nedostatek peněžních prostředků se projevil nejen u čistých pohotových prostředků, ale i u ukazatelů likvidity. V roce 2013 byl stav peněžních prostředků pouhých 122 118 tis. Kč a v roce 2017 630 017 tis. Kč, což je polovina hrazených závazků. V roce 2017 byla hodnota u ukazatele pohotové likvidity pouze 0,77 a běžné likvidity 1,13. Tato situace je odůvodněna vysokými krátkodobými závazky společnosti.

Společnost tuto situaci řeší financováním formou kontokorentu, kterým hradí krátkodobé závazky. Kontokorent má společnost otevřený u České spořitelny, a.s. kde má možnost čerpat až do výše 450 000 tis. Kč.

Další možností je revolvingový úvěr. Revolvingový úvěr je krátkodobý provozní úvěr, který společnost splácí postupně a může z něj čerpat opakovaně. Tento úvěr by byl brán od České spořitelny, a.s., protože u ní má IKEA Česká republika, s.r.o. vedený účet. Na základě individuální žádosti by byla společnosti vypočítána úroková sazba. Jako další náklad je k úrokové sazbě připočítáno komplexní posouzení žádosti a správa a vedení úvěrového obchodu. V tabulce níže je ukázána výše úvěru a náklady spojené s revolvingovým úvěrem.

**Tabulka 31: Revolvingový úvěr**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 35)

Úroková sazba (individuálně)	2 %
Komplexní posouzení žádosti (0,5-2 %, max. 150 000 Kč)	150 000 Kč
Opakované posouzení žádosti (0,25-1 %, max. 75 000 Kč)	75 000 Kč
Správa a vedení úvěrového obchodu (300 Kč/měsíčně)	300 Kč
<b>Revolvingový úvěr</b>	<b>450 000 tis. Kč</b>
<b>Náklady úvěru</b>	<b>9 225 tis. Kč</b>

V následující tabulce budou přepočteny problémové ukazatele po získání revolvingového úvěru.

**Tabulka 32: Přepočet problémových ukazatelů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>2017</b>	<b>Po revolvingovém úvěru</b>
<b>ČPP</b>	-615 107	-174 332
<b>Pohotová likvidita</b>	0,77	1,13
<b>Běžná likvidita</b>	1,13	1,48

Po přepočtení problémových ukazatelů je vidět, že revolvingový úvěr přispěl ke zlepšení ukazatelů. Ukazatel pohotové likvidity se nyní nachází v doporučeném rozmezí, běžná likvidita se nachází na dolní hranici doporučených hodnot, ale čisté pohotové prostředky jsou stále v mínusových hodnotách.

Z výpočtů doby obratu závazků společnosti vyplynulo, že v roce 2017 hradila závazky do 46 dní. Tudíž i přes náklady 9225 tis. Kč na revolvingový úvěr, by bylo dobré zvážit tuto variantu z důvodu finančního polštáře, který by poskytl peněžní prostředky na hrazení krátkodobých závazků.

### 3.2 Doba obratu pohledávek

Přestože doba splatnosti faktur byla splněna ve všech letech, tak se doba obratu pohledávek v posledním roce 5krát zvýšila oproti roku předcházejícímu. Tím se přiblížila k hranici splatnosti. Pokud by doba obratu v následujících letech nadále stoupala a přesáhla dobu splatnosti, tak se dá dřívějšího splacení pohledávek docílit pomocí



faktoringu. Následující část obsahuje návrh pro budoucí odkup krátkodobých pohledávek s použitím aktuálních čísel.

Faktoring spočívá v odkupu krátkodobých pohledávek faktoringovou společností. Riziko nezaplacení nese faktoringová společnost a v případě nezaplacení pohledávky nemá faktoringová společnost možnost zpětného postihu. Odkupem krátkodobých pohledávek se nejenom sníží doba obratu pohledávek, ale zlepši se i ukazatel čistých pohotových prostředků z důvodu zvýšení peněžních prostředků.

K odkupu krátkodobých pohledávek byla vybrána faktoringová společnost ČSOB Factoring, a.s., z důvodu jejího tržního podílu 20 % za rok 2018, tudíž se jeví jako velice důvěryhodná a vhodná pro odkup většího množství krátkodobých pohledávek. ČSOB Factoring, a.s. poskytuje formu bezregresního faktoringu, kde přebírá riziko nezaplacení až do výše 90 % nominální hodnoty pohledávky. ČSOB poskytuje předfinancování do 5 dnů od předání požadovaných podkladů (36).

**Tabulka 33: Výpočet faktoringu společnosti ČSOB Factoring, a.s.**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Pohledávky</b>	<b>200 000 000 Kč</b>
Výše zálohové platby	90 %
Faktoringový poplatek	0,2 %
Převzetí rizika nezaplacení	0,3 %
Stanovení úvěrového limitu	2 000 Kč
<b>Zálohová platba</b>	<b>180 000 000 Kč</b>
<b>Cena faktoringu</b>	<b>942 000 Kč</b>

V tabulce výše je znázorněn návrh na odkup krátkodobých pohledávek ve výši 200 000 tis. Kč za rok 2017. Zálohová platba je stanovena na 90 %, což je 180 000 tis. Kč a je to nejvyšší možná záloha. Faktoringový poplatek je nastaven na 0,3 % a poplatek za převzetí rizika nezaplacení z důvodu bezregresního faktoringu 0,2 %. Po uhrazení pohledávek zašle společnost ČSOB Factoring, a.s. zbývající částku sníženou o cenu faktoringu.

**Tabulka 34: Změny problémových ukazatelů po faktoringu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>2017</b>	<b>Po faktoringu</b>
Doba obratu pohledávek (dny)	12,43	5

Provedený odkup krátkodobých pohledávek snížil dobu obratu pohledávek z 12,43 dne na 5 dní.

### **3.3 Mzdová produktivita**

Společnost IKEA Česká republika, s.r.o. se vyznačuje opravdu širokým managementem, který se každým rokem rozšiřuje. Mnohdy nově otevírané pracovní pozice nenaplňují požadovaný efekt a pouze ubírají na mzdové produktivitě. Proto by bylo dobré zvážit, zda je důležité mít takto široký tým na manažerských a vedoucích pozicích a zda by práci, kterou vykonává několik lidí, nezvládl člověk jeden.

### **3.4 Pořízení zásob**

Poslední věcí k zamyšlení je výše zásob, které má společnost na skladě. Přestože v poslední sledovaném roce 2017 došlo k zvýšení tržeb za prodej zboží o 3,82 %, tak množství zásob pokleslo o 8,9 %. Tento pokles dokazuje i doba obratu zásob, která byla v roce 2016 18,61 dne a v roce 2017 16,27 dne. Ze sledovaných společností má IKEA Česká republika, s.r.o. absolutně nejnižší dobu obratu zásob. Takto nízká doba obratu má své výhody i nevýhody. Výhodou je, že zboží nezůstává dlouho na skladě, dochází k jeho brzkému prodeji a tím i k zisku peněžních prostředků. Nevýhodou můžou být výpadky v dostupnosti zboží při náhlém zvýšení prodeje.

Pokud chce IKEA Česká republika, s.r.o. i nadále vyhovovat specifickým požadavkům svých zákazníků, tak je potřeba se zamyslet nad tím, zda by výše zásob neměla růst společně s tržbami za prodej zboží. V budoucnu by mohlo docházet k častým výpadkům v dostupnosti zboží na skladě a odrazení zákazníků od dalšího nákupu.

Jedním z řešení by bylo navýšování a snižování zásob o 1,5násobek změny tržeb za prodej zboží. Tyto zásoby by byly hrazeny z peněžních prostředků a bylo by tím zajištěno, že nebude docházet k výpadkům dostupnosti zboží.

V roce 2017 došlo k nárůstu tržeb za prodej zboží o 3,82 %, takže zásoby budou navýšeny o 5,73 %.

**Tabulka 35: Pořízení zásob**

(Zdroj: vlastní zpracování)

tis. Kč	2017	Po nákupu
<b>Zásoby</b>	438 174	463 281
Peněžní prostředky	630 017	604 910
Doba obratu zásob	16,27	17,21

Dále je důležité zvážit, zda je toto navyšování možné z pohledu kapacit skladů a nákladů na uskladnění.

## ZÁVĚR

Za pomoci metod finanční analýzy bylo provedeno v této bakalářské práci zhodnocení finanční situace společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. za období 2013-2017. Na základě výpočtů a výsledků byly navrženy návrhy na zlepšení finanční situace společnosti.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou část, analytickou část a návrhovou část. V teoretické části jsou vysvětlené hlavní pojmy a jednotlivé metody finanční analýzy podložené odbornou literaturou.

V analytické části byla provedena finanční analýza zkoumané společnosti. Nejdříve byla společnost představena, poté proběhla analýza vnějšího prostředí pomocí analýzy PESTLE a Porterova modelu pěti sil. Následně bylo rozebráno vnitřní prostředí pomocí Interní analýzy 7S. A v kapitole shrnutí předchozích analýz byly tyto jednotlivé faktory shrnuty. Rychle a kvalitně byla posouzena finanční situace společnosti pomocí Kralickova Quick testu, který ukázal že se společnost blíží dobré finanční situaci. Bankrotní model Index IN05 odhalil, že společnost na 95 % tvoří hodnotu a na 92 % nezkrachuje. Horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv ukázala vývoj a procentuální rozložení aktiv a pasiv. Podle čistého pracovního kapitálu je společnost solventní, ale podle čistých pohotových prostředků není schopna hradit krátkodobé závazky. Ukazatele rentability vycházeli mnohem lépe oproti sledované konkurenci. Nedostatek peněžních prostředků se projevil u likvidity pohotové a běžné. Následně ukazatele aktivity a zadluženosti ukázali pozitivní výsledky. Provozní ukazatele poukázali na klesající mzdovou produktivitu.

Na základě výsledků z provedené analýzy byly navrženy návrhy na zlepšení. A to zlepšení ukazatelů čistých pohotových prostředků, pohotové likvidity a běžné likvidity prostřednictvím revolvingového úvěru ve výši 450 000 tis. Kč a návrhem do budoucna na snížení doby obratu pohledávek díky odkupu krátkodobých pohledávek faktoringovou společností. Jako poslední bylo navrženo navyšování, případně snižování, zásob o 1,5násobek změny tržeb za prodej zboží.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
- (2) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 9788024755342.
- (3) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500322.
- (4) Vlastní cesta: Porterův model konkurenčních sil [online]. 2012 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z:
- (5) SWOT analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 22.01.2017 [cit. 21.11.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- (6) KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016, 321 stran: ilustrace. ISBN 978-80-7380-591-3.
- (7) KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 206 s. : il. ISBN 80-7179-778-2.
- (8) *Absolutní ukazatele (Absolute Ratios)*. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 05.12.2016 [cit. 08.01.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/absolutni-ukazatele>
- (9) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (10) KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxiii, 342 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7400-538-1.
- (11) *Rozdílové ukazatele*. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 12.05.2016 [cit. 08.01.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdilove-ukazatele>

- (12) *McKinsey 7S*. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 29.07.2015 [cit. 09.01.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- (13) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. :il., grafy. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (14) JUSTICE. *IKEA Česká republika, s.r.o.* [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=691673&typ=PLATNY>
- (15) SEEK LOGO. *IKEA Logo Vector* [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://seeklogo.com/vector-logo/70334/ikea>
- (16) IKEA. *Nekonečný seznam* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/the\\_ikea\\_story/people\\_and\\_the\\_environment/the\\_never\\_ending\\_list.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/the_ikea_story/people_and_the_environment/the_never_ending_list.html)
- (17) JYSK. *Prodejny* [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://jysk.cz/prodejny>
- (18) IKEA. *Záruky IKEA* [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/cz/cs/pages/customer\\_service/ikea\\_quality.html](https://www.ikea.com/cz/cs/pages/customer_service/ikea_quality.html)
- (19) IKEA. *Služby zákazníkům* [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/cz/cs/pages/customer\\_service/home.html](https://www.ikea.com/cz/cs/pages/customer_service/home.html)
- (20) IKEA. *O IKEA Group: Vítejte v naší společnosti!* [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html#key-figures](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html#key-figures)
- (21) IKEA. *Naše hodnoty: Sdílejte naše hodnoty?* [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/the\\_ikea\\_story/working\\_at\\_ikea/our\\_values.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/the_ikea_story/working_at_ikea/our_values.html)
- (22) HEJLOVÁ, Tereza. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky: Legislativa a podnikatelské prostředí* [online]. 4.4.2016 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/pravni-infoservis/9601-legislativa-a-podnikatelske-prostreni>
- (23) OBECNÉ NAŘÍZENÍ O OCHRANĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ: *Co je GDPR?* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

- (24) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 1. 2019* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- (25) KURZYCZ. *Mzdy – vývoj mezd* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=2>
- (26) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy v krajích ČR* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>
- (27) KURZYCZ. *HDP 2019, vývoj hdp v ČR - 10 let* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2009>
- (28) GOODS FLOW MANAGER [ústní sdělení]. IKEA BRNO, Skandinávská 126/4, 619 00 Brno-jih-Dolní Heršpice
- (29) ČNB, *Co to je inflace?* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/co\\_to\\_je\\_inflace.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html)
- (30) KURZYCZ. *Inflace - 2019, míra inflace a její vývoj v ČR - 10 let* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?imakroGraphFrom=1.1.2009>
- (31) IROZHLAS. *Druhá Babišova vláda získala po více než patnácti hodinách jednání poslanců důvěru* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/vlada-cr-andrej-babis-duvera-2018\\_1807110800\\_ako](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/vlada-cr-andrej-babis-duvera-2018_1807110800_ako)
- (32) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Spotřební koš-archiv* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni\\_kos\\_archiv](https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni_kos_archiv)
- (33) KURZYCZ. *Graf EUR / Kč* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- (34) ZÁKONY PRO LIDI. *Nejpoužívanější předpisy* [online]. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
- (35) ČESKÁ SPOŘITELNA. *Ceník pro Revolvingový úvěr* [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/cenik\\_revolvingovy\\_uver\\_p.pdf](https://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/cenik_revolvingovy_uver_p.pdf)

- (36) ČSOB FACTORING. *Výhody factoringu* [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z:  
[http://www.csobfactoring.cz/factoring/vyhody-  
factoringu/?utm\\_source=Adwords&utm\\_medium=PPC](http://www.csobfactoring.cz/factoring/vyhody-factoringu/?utm_source=Adwords&utm_medium=PPC)



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

EBIT	výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté pohotové prostředky
ROS	rentabilita tržeb
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROCE	rentabilita dlouhodobého kapitálu
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
HDP	hrubý domácí produkt
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Kč	koruna česká

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Graf kurzu Euro/Česká koruna.....	29
Graf 2: Index IN05 společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. ....	38
Graf 3: Porovnání dlouhodobých a oběžných aktiv společnosti.....	42
Graf 4: Porovnání vlastního kapitálu a cizích zdrojů společnosti .....	43
Graf 5: Čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky v čase.....	48
Graf 6: Vývoj rentability tržeb sledovaných společností.....	49
Graf 7: Vývoj rentability celkového kapitálu sledovaných společností .....	50
Graf 8: Vývoj rentability vlastního kapitálu sledovaných společností .....	51
Graf 9: Vývoj rentability dlouhodobého kapitálu sledovaných společností.....	52
Graf 10: Ukazatele likvidity IKEA Česká republika, s.r.o. ....	54
Graf 11: Vývoj mzdové produktivity IKEA Česká republika, s.r.o. ....	58
Graf 12: Vývoj nákladovosti výnosů IKEA Česká republika, s.r.o.....	58

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: PESTLE analýza .....	12
Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil .....	13
Obrázek 3: Interní analýza 7S.....	15
Obrázek 4: Logo společnosti IKEA Česká republika s.r.o. ....	28

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Dílčí ukazatele a jejich bodové ohodnocení .....	17
Tabulka 2: Změna HDP v České republice .....	30
Tabulka 3: Výsledné hodnoty Kralickova Quick testu .....	36
Tabulka 4: Bodové ohodnocení výsledných hodnot Kralickova Quick testu.....	36
Tabulka 5: Index IN05 společnosti IKEA Česká republika, s.r.o.....	37
Tabulka 6: Horizontální analýza vybraných aktiv .....	39
Tabulka 7: Horizontální analýza vybraných pasiv .....	40
Tabulka 8: Vertikální analýza vybraných aktiv (%).....	41
Tabulka 9: Vertikální analýza vybraných pasiv (%) .....	42
Tabulka 10: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (tis. Kč).....	44
Tabulka 11: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (%).....	45
Tabulka 12: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát (%).....	46
Tabulka 13: Čistý pracovní kapitál IKEA Česká republika, s.r.o.....	47
Tabulka 14: Čisté pohotové prostředky IKEA Česká republika, s.r.o.....	47
Tabulka 15: Srovnání rentability tržeb .....	48
Tabulka 16: Srovnání rentability celkového kapitálu .....	49
Tabulka 17: Srovnání rentability vlastního kapitálu.....	50
Tabulka 18: Srovnání rentability dlouhodobého kapitálu.....	51
Tabulka 19: Výpočty okamžité likvidity .....	52
Tabulka 20: Výpočty pohotové likvidity .....	53
Tabulka 21: Výpočty běžné likvidity.....	53
Tabulka 22: Výpočty celkové zadluženosti .....	54
Tabulka 23: Výpočty koeficientu samofinancování .....	55
Tabulka 24: Výpočty úrokového krytí.....	55

Tabulka 25: Výpočty obratu aktiv .....	56
Tabulka 26: Výpočty doby obratu zásob .....	56
Tabulka 27: Výpočty doby obratu pohledávek .....	56
Tabulka 28: Výpočty doby obratu závazků .....	57
Tabulka 29: Mzdová produktivita IKEA Česká republika, s.r.o. ....	57
Tabulka 30: Nákladovost výnosů IKEA Česká republika, s.r.o. ....	58
Tabulka 31: Revolvingový úvěr .....	63
Tabulka 32: Přepočet problémových ukazatelů .....	63
Tabulka 33: Výpočet faktoringu společnosti ČSOB Factoring, a.s. ....	64
Tabulka 34: Změny problémových ukazatelů po faktoringu .....	64
Tabulka 35: Pořízení zásob .....	66

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Koeficient samofinancování.....	16
Vzorec 2: Doba splácení dluhu z cash flow.....	16
Vzorec 3: Ukazatel rentability tržeb .....	16
Vzorec 4: Ukazatel rentability aktiv .....	17
Vzorec 5: Index IN05 .....	18
Vzorec 6: Relativní změna horizontální analýzy .....	18
Vzorec 7: Absolutní změna horizontální analýzy.....	18
Vzorec 8: Vertikální analýza .....	19
Rovnice 9: Čistý pracovní kapitál.....	19
Vzorec 10: Čisté pohotové prostředky.....	20
Vzorec 11: Rentabilita tržeb .....	21
Vzorec 12: Rentabilita celkového kapitálu .....	21
Vzorec 13: Rentabilita vlastního kapitálu.....	22
Vzorec 14: Rentabilita dlouhodobého kapitálu .....	22
Vzorec 15: Okamžitá likvidita.....	22
Vzorec 16: Pohotová likvidita .....	23
Vzorec 17: Běžná likvidita .....	23
Vzorec 18: Celková zadluženost.....	24
Vzorec 19: Koeficient samofinancování.....	24
Vzorec 20: Úrokové krytí .....	24
Vzorec 21: Obrat aktiv.....	25
Vzorec 22: Doba obratu zásob.....	25
Vzorec 23: Doba obratu pohledávek .....	25
Vzorec 24: Doba obratu závazků.....	26

Vzorec 25: Mzdová produktivita .....	26
Vzorec 26: Nákladovost výnosů .....	26

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Rozvaha společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. ....	80
Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti IKEA Česká republika, s.r.o. ....	81



**Příloha 1: Rozvaha společnosti IKEA Česká republika, s.r.o.**

Rozvaha v zjednodušeném rozsahu	Netto tis. Kč				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	3 863 912	3 804 222	4 091 909	4 165 911	3 444 808
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	3 268 957	2 917 862	2 657 526	2 320 180	1 986 732
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	3 268 957	2 917 862	2 657 526	2 320 180	1 986 732
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	553 785	843 416	1 387 684	1 797 413	1 402 890
Zásoby	394 016	420 107	448 761	480 958	438 174
Pohledávky	37 651	43 217	66 768	65 246	334 699
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	4 683	65 766
Krátkodobé pohledávky	37 651	43 217	66 768	60 563	268 933
Peněžní prostředky	122 118	380 092	872 155	1 251 209	630 017
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	41 170	42 944	46 699	48 318	55 186
<b>PASIVA CELKEM</b>	3 863 912	3 804 222	4 091 909	4 165 911	3 444 808
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	2 295 820	2 486 701	2 718 167	2 794 318	1 946 464
Základní kapitál	381 350	381 350	381 350	381 350	381 350
Fondy ze zisku	38 135	38 135	38 135	38 135	38 135
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	1 700 001	1 700 001	1 700 001	1 700 001	1 146 909
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	176 334	367 215	598 681	674 832	380 070
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	1 568 092	1 317 521	1 373 742	1 371 593	1 498 344
Rezervy	55 042	74 312	113 871	85 151	236 391
Závazky	1 513 050	1 243 209	1 259 871	1 286 442	1 261 953
Dlouhodobé závazky	253 289	161 226	81 282	15 336	16 829
Krátkodobé závazky	1 259 761	1 081 983	1 178 589	1 271 106	1 245 124
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	0	0	0	0	0

**Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti IKEA Česká republika, s.r.o.**

Výkaz zisků a ztrát	tis. Kč				
	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	10 418	50 926	48 038	57 378	92 671
Tržby za prodej zboží	7 354 256	7 695 533	8 490 894	9 247 577	9 600 697
Výkonová spotřeba	5 789 490	5 981 353	6 541 667	7 053 322	7 125 986
Náklady vynaložené na prodané zboží	5 063 209	5 228 046	5 737 266	6 165 088	6 053 213
Spotřeba materiálu a energie	165 608	145 188	153 167	161 167	150 503
Služby	560 673	608 119	651 234	727 067	922 270
Osobní náklady	603 920	683 599	698 835	814 807	838 288
Mzdové náklady	441 005	507 959	511 533	598 238	620 773
Náklady na SP a ZP	162 915	175 640	187 302	216 569	217 515
Odpis DNM a DHM	423 678	418 444	419 574	427 064	448 617
Ostatní provozní výnosy	123 133	127 571	157 146	168 134	225 343
Ostatní provozní náklady	428 448	313 021	282 088	336 166	394 844
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	242 271	477 613	753 914	841 730	1 110 976
Výnosové úroky	3 873	2 160	996	696	458
Nákladové úroky	15 313	9 795	5 999	3 299	308
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	9 721
Ostatní finanční náklady	3 741	2 991	-2 118	386	35 746
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	-15 181	-10 626	-2 885	-2 989	-25 875
<b>VH před zdaněním (+/-)</b>	227 090	466 987	751 029	838 741	1 085 101
Daň z příjmu	50 746	99 772	152 348	163 909	219 981
<b>VH po zdanění (+/-)</b>	176 334	367 215	598 681	674 832	865 120